

تنمية واستغلال مهارات

الذكاء الاجتماعى

كيف تجعل علاقاتك سلاحا لنجاحك

تاليف

عادل أبو الأنوار

بسم اللـه الرحمن الرحيم

﴿ وَمَا أُوتِيتُمْ مِنْ الْعِلْمِ إِلاَّ قَلِيلاً ﴾

الإسراء آية (85)

تنمية واستغلال مهارات
الذكاء الاجتماعي
كيف تجعل علاقاتك سلاحاً لنجاحك

تأليف
عادل أبو الأنوار

مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع
القاهرة - مصر

مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع

تنمية واستغلال مهارات الذكاء الاجتماعي
كيف تجعل علاقاتك سلاحاً لنجاحك
عادل أبو الأنوار

رقم الإيداع: 2013/2379
الترقيم الدولي: 978-977-5053-09-1

الطبعة الأولى 2014



الناشر: مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع
165 ش محمد فريد – الدور الثالث – القاهرة
تليفاكس: 23900867 (202+)
محمول: 01007112712 (2+) – 01061670702 (2+)
e-mail: sherif_mass2010@yahoo.com

كثيراً ما كنت أعتقد أن الذين يتمكنون من التواصل مع الناس هم أناس جذابون، فهم يملكون السمات التي ينجذب الآخرون إليها (الكاريزما)، وكأنهم يحملون عدوى بداخلهم، لكنها ليست عدوى بالمعنى السلبي، ولكنها بالمعنى الإيجابي المحبب، فهي بمثابة قوة جاذبة بشرية.

ومن يجيدون التواصل مع الآخرين ليسوا على نمط واحد من البشر، إذ من الممكن أن يكونوا من الذكور أو الإناث، أو من كل الأجناس والأعراق والمهن، وهؤلاء يمكن أن تجدهم في كل مكان، ولكن في نفس الوقت قد لا تجدهم في أي مكان، والتواصل كحالة سيكولوجية لا علاقة له بالمنطق، فأنت ربما لا تستطيع التواصل مع من تعتقد أنك تحب التواصل معهم، وربما تتواصل مع آخرين، مما يشعرك بالحيرة.

أما من يملكون القدرة على التواصل بطريقة جذّابة وبدون جهد فهم محسودون من زملائهم؛ لأنهم - في معظم الأحيان- لا يستطيعون تحديد السبب في تلك الجاذبية، والواقع أن هذه الجاذبية قد ترجع لموهبة فطرية، أو لمهارات مكتسبة، أهمها على الإطلاق ما يعرف باسم (الذكاء الاجتماعي) SOCIAL INTELLIGENCE.

والذكاء الاجتماعي هو المقياس لمدى قدرتنا على التعايش مع الآخرين والارتباط بهم، وعلى أية حال فإن الإنسان حيوان اجتماعيّ، وينبغي أن ندرك الأهمية المطلقة لهذه المقدرة إذا أردنا النجاح في الحياة والاستمتاع بها.

إن مفهوم الذكاء الاجتماعي كواحد من مجموعة القدرات الأساسية المطلوبة في الحياة يمثل بالتأكيد الفكرة التي حان وقتها المناسب، فهو يبلور الكثير مما نعرفه عن أحد الأبعاد المهمة للفعالية الإنسانية.

وفي هذا الكتاب سوف نتعرّف بالتفصيل على أهمية الذكاء الاجتماعي في حياة إنسان القرن الحادي والعشرين، وسوف نتعرّف على مكوناته وطرق تنميته وأوجه الاستفادة منه.

ولا أكون مبالغاً إذا قلت إن الذكاء الاجتماعي سيصبح في المستقبل هو الركيزة الأساسية للنجاح في هذا العالم، ومن ثم فإننا بحاجة لنشر التوعية بأهمية الذكاء الاجتماعي في المدارس والجامعات والمؤسسات التنموية، بل نحن بحاجة إلى أن يوضع الذكاء الاجتماعي كأحد المناهج التي تدرّس في مجال إدارة الأعمال.

المؤلف

الفصل الأول

أهمية الذكاء الاجتماعي

بادئ ذي بدء، علينا جميعاً أن نعترف بأن مهاراتنا الاجتماعية تحتاج لعملية مستمرة من الصقل، وهناك مجموعة كبيرة من المهارات تشترك في تكوين الذكاء الاجتماعي، وفي البداية ينبغي على المرء أن يكون قادراً على الارتباط بالناس سواء أكانوا أفراداً أو تجمعات صغيرة، أو حتى في الجماعات الأكبر عدداً، فنحن مشتركون في عملية تواصل بين العقول بعضها البعض، فالعقل البشري هو أكثر الأعضاء في جسم الإنسان تعقيداً وتطوراً وقوة، وتعاملك مع أحد هذه العقول مهمة بالغة الصعوبة، حتى وإن كان هذا العقل هو عقلك أنت.

وينبغي على الفرد الذكي اجتماعياً استخدام كامل طاقته البدنية والعقلية للتواصل مع الآخرين وقراءة أفكارهم، فينبغي عليه اكتساب التوجهات المشجعة على الرقي والإبداع والتواصل والمساندة، كما ينبغي عليه معرفة طرق تكوين العلاقات والصداقات والحفاظ عليها.

ويشتمل الذكاء الاجتماعي - شديد الأهمية- على القدرة على التغلّب ومقاومة تيار المشكلات الجارف من مواقف تفاوضية وأخطاء ونتائج، وتتطلب كل هذه المهارات من الشخص الذكي اجتماعياً أن يكون محاوراً جيداً ومستمعاً جيداً أيضاً، وأن تكون لديه القدرة على التواصل الفعال الناجح مع العالم الواسع، فالأذكياء اجتماعياً يبدون الارتياح تجاه الآخرين من مختلف النواحي الثقافية والعمرية والطبقات الاجتماعية، والأهم من كل ذلك، القدرة على جعل الآخرين يشعرون تجاههم بالارتياح والطمأنينة.

ومعظم المهن في حياتنا المعاصرة الآن أصبحت تحتاج إلى الذكاء الاجتماعي، فرجل الأعمال يحتاج إلى الذكاء الاجتماعي ليمارس أعماله ويديرها بكفاءة، والأمر ذاته ينطبق على البائع في السوبر ماركت، وموظف الاستقبال، والطبيب، والمدرس، وغيرهم الكثير، بل إن الذكاء الاجتماعي في الحقيقة يحتاج إليه كل من يتعامل مع الآخرين بصفة عامة في كل معاملاته اليومية، ويعدّ الذكاء الاجتماعي أحد أهم أنواع الذكاء وأكثرها فائدة وأطوعها وأيسرها في الصقل والتطوير، وهذا أمر مطمئن ويبشر بالخير.

مكونات الذكاء الاجتماعي:

مكونات الذكاء الاجتماعي عبارة عن مجموعة من المهارات، يمكنك أن تأخذ ورقة كبيرة وتسجّل عليها النقاط التي تعتقد إنه مكمن قوتك أو ضعفك الاجتماعي، وتأكد من أنك تأخذ في اعتبارك حياتك بجانبيها العملي والخاص، إذ أن الحياة من حولنا مليئة بالناجحين مهنياً أو تجارياً أو سياسياً، لكنهم يجدون صعوبة عند التحدث إلى الآخرين في الأمور الاجتماعية.

وعند تقييمك لنقاط القوة والضعف في حياتك الاجتماعية، يجب أن تنظر بحيادية وموضوعية للنقاط التالية:

1. الود مع الآخرين.
2. اللباقة في التعامل مع المواقف المحرجة أو المربكة.
3. التوجه الإيجابي نحو الآخرين.
4. التوجه الإيجابي نحو الذات.
5. جعل الآخرين يحبونك ويحبون أفكارك.
6. الوعي بكيفية شعور الآخرين.
7. الاستماع للآخرين .
8. التحاور في محادثات اجتماعية سريعة .
9. لمعان نجمك بين الآخرين لأسباب منطقية .

وسوف نتعرّض لهذه النقاط التسع بالتفصيل في الفصول القادمة، باحثين عن أسباب ضعفها وطرق تعزيزها لجعلها نقاط قوة.

ولكي تستمر وتنجح في ظل الاضطراب والزحام الهائل للعلاقات الاجتماعية والمشكلات الحياتية المعقدة، ينبغي فهم تعقيد هذا النوع من الذكاء - الذكاء الاجتماعي - وإجادته، وإذا تم لك ذلك فلن تقتصر الفائدة على حياتك الاجتماعية أو على حياة من حولك، فالنجاح الاجتماعي يحقق أثراً مباشراً وإيجابياً على ثروتك وسلامتك البدنية.

تعريف الذكاء الاجتماعي:

يمكننا تعريف الذكاء الاجتماعي بأنه مزيج من الفهم الأساسي للآخرين أو الوعي الاجتماعي الاستراتيجي، ومجموعة من المهارات اللازمة للتعامل مع هؤلاء الآخرين بنجاح، أو بمعنى آخر هو القدرة على الانسجام والتآلف مع الآخرين على نحو جيد وكسب تعاونهم.

ويمكننا التفكير في النقيضين - الحد الأدنى والحد الأقصى للذكاء الاجتماعي- على أنهما إما " مُضِر" وإما "مفيد"، فالسلوكيات المضرة بطبيعة الحال هي تلك السلوكيات التي تجعل الآخرين يشعرون بالغضب أو السخط أو النقص أو انعدام القيمة، أما السلوكيات المفيدة فهي التي تجعل الآخرين يشعرون بالحب والاحترام والقيمة والتقدير.

والأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الاجتماعي ويمتلكون الوعي الاجتماعي الإستراتيجي، يجذبون الآخرين إليهم بطبيعة الحال، أما أصحاب الذكاء الاجتماعي المحدود - الحد الأدنى- فهم الذين يؤذون الآخرين في الأساس، مما ينفر الآخرين منهم، وهنا نجد أن التعبير القديم "الشخصية المغناطيسية" ليس ضرباً من المجاز.

وكما قال رائد التنمية البشرية "ديل كارنيجي" : "إن تعبير الوجه أهم وأخطر بكثير من الملابس التي يرتديها المرء"، من هنا نفهم أن المهارات الاجتماعية بشكل عام هي حجر الزاوية في بناء النجاح على المستوى العملي والاجتماعي والشخصي.

العالم مليء بالذين يجيدون التواصل مع الآخرين، ويمكن أن نجد من يتحلون بالجاذبية في عالم الأعمال، ومجال السياسة والدين والترفيه والرياضة، وفي كل مجالات الحياة الأخرى، ومن كل خلفية ثقافية ومرجعية يمكننا تخيلها، ولا يوجد شرط يجب توافره لكي تكون ماهراً في التواصل مع الناس ،لكنك لن تخطئ أبداً في التعرف على من يمتلك تلك الصفة، حيث يصعب إخفاء أو كبت الأثر المغناطيسي لتلك الجاذبية، بل إن هذا الأثر يظهر حتى وإن حاول صاحبه ألا يلاحظه الناس، وإليك بعض الأمثلة:

يحفل التاريخ وعالم السياسة وعالم الفن بالأمثلة عن الشخصيات التي تتمتع بالجاذبية من أولئك الذين يدركون كيفية التواصل مع الآخرين ويستغلون ذلك لصالحهم، مثل الرئيس الأمريكي الأسبق "رونالد ريجان" والرئيس "هاري ترومان" والممثلة الأمريكية "جوليا روبرتس"، فكلٌ من هؤلاء يمتلك سمات جاذبية مختلفة عن الآخر، برغم انتمائهم لشعب واحد، لكن الناتج النهائي أن كلا منهم يمتلك علاقات يحسد عليها بينه وبين كل المحيطين به، فقد كان "رونالد ريجان" من أشد الرؤساء مرحا وتفاؤلاً، وكان يتمتع بروح الدعابة وسرعة البديهة، وهذه السمات هي التي جعلته يفوز مرة أخرى في انتخابات الرئاسة عام (1984)، أما "هاري ترومان" فقد كان جاداً لا يعرف الهزل، وكان صادقاً وأميناً إلى درجة أسطورية، وكان سلوكه المعتاد مثل أي رجل عادي، مما جعله يتواصل مع الشعب الأمريكي.

أما "جوليا روبرتس" تلك الممثلة واسعة العينين، فإنني أبتسم كلما فكرت فيها، وذلك لخفة روحها، ولأنها تمتلك ابتسامة ساحرة تجعلك تشعر تجاهها بمودة منقطعة النظير، لذلك فهي بارعة جداً في الأدوار الرومانسية والاجتماعية، وهي - برغم جمالها المحدود- من أكثر الممثلات شعبية بين جماهير العالم.

ويتكون الذكاء الاجتماعي في الأساس من شقين أساسيين، هما البصيرة والسلوك، إننا نسعى لفهم الفعالية الاجتماعية الإنسانية على مستوىً يتجاوز مستوى الصيغ والمعادلات البسيطة، يتجاوز مجرد استخدام العبارات الدبلوماسية من قبيل "من فضلك" و "شكرا" إلى آخر المجاملات الاجتماعية المعتادة، كما يتجاوز تلك الأشياء المسماة بمهارات التعامل مع الناس ذات القيمة المفترضة في مكان العمل، إننا نطمح إلى فهم الكيفية التي تمكن الأشخاص الأكثر فعالية من التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة ببراعة، والكيفية التي بها يستطيعون إشراك الآخرين بطرق ملائمة للسياق العام.

كثيراً ما نسمع من المعلمين والموظفين والناشرين والمستشارين والمحامين نوعاً من رد الفعل النمطي الآلي حين نحدثهم عن مصطلح الذكاء الاجتماعي، فعادة ما يجيب الواحد منهم: "بالطبع، إن مهارات التعامل مع الناس أمر مهم جداً في عالم اليوم".

فهم من خلال اختزالهم لمفهوم الذكاء الاجتماعي في هذا التصنيف القديم المعروف يخاطرون بعدم فهم أهميته المحتملة، فإن هذا الاختزال يعيق الإدراك الحقيقي والفهم لمصطلح الذكاء الاجتماعي بوصفه مفهوما عميقاً ومركباً، وبأنه وجهة نظر شاملة تجاه العلاقات الإنسانية، وهناك حكمة صينية تقول: "إن أكبر عائق أمام تعلم الشيء الجديد هو اعتقادك بأنك تعلمه بالفعل".

إن الباحثين الأكاديميين دأبوا على دراسة مفهوم الذكاء الاجتماعي لسنوات طويلة، ومع ذلك فإن النتائج التي توصلوا إليها في مجملها مبهمة، ففي عام (1920) قام باحثون متميزون بمحاولة تحديد مجموعة متفردة من المهارات تختلف وتنفصل عن المهارات المرتبطة بالفكرة التقليدية عن الذكاء العقلي، بحيث يمكن من خلالها قياس قدرات الفرد الاجتماعية، وربما التنبؤ بنجاحه في التعامل مع الآخرين.

أما في الاتجاه المقابل، فقد قال رواد حاصل الذكاء - وعلى رأسهم "ديفيد ويشلر"- عام(1939): "إن الذكاء الاجتماعي ليس في حقيقته سوى جزء من الذكاء العقلي مطبقاً على مواقف اجتماعية"، لكن محاولة الربط بين المفهومين لم تحرز نتائج حاسمة، ومنذ ذلك الوقت عكف الأكاديميون على تلك المسألة، محاولين تفكيك مفهوم الفعالية الاجتماعية إلى مجموعة مقبولة من الأبعاد والفئات، أملاً في وضع أساليب علمية دقيقة لقياس هذه الفعالية.

في ذلك الوقت كان الأشخاص العاديون - من غير الأكاديميين- يحاولون تعريف جوهر الفعالية الاجتماعية، وقد حاول المنخرطون في مجال الأعمال تعريف المهارات لاجتماعية العملية، بغرض مساعدة الموظفين على تنمية وتحسين قدراتهم، أو على الأقل اختيار من يمتلك تلك الفعالية ووضعه في الوظيفة المناسبة، ولم يصادف هذا السعي بدوره سوى نجاح محدود.

وعلى مدار سنوات عديدة، خاصة خلال العقدين الماضيين، ظل المتخصصون في مجال تنمية الشركات والمشروعات التجارية يتحدثون عن مهارات التواصل، والمهارات الشخصية ومهارات التعامل مع الآخرين، إلا أن حديثهم كان يفتقر إلى التعريفات العملية التي تدعمه، فهناك مثلاً العديد من النماذج الموضوعة لتقييم أداء الموظفين

تشتمل على قسم لمهارات التواصل، لكن الأمر هنا متروك للمدير ليضع هو تقييمه لهذا البعد من الأداء وفق انطباعاته وآرائه الشخصية، فبافتقارهم إلى تعريف متكامل وعملي لتلك المهارات، لم يجد هؤلاء المديرون وغيرهم سوى القليل مما يمكن أن يعولوا عليه بخلاف فكرة الألفة والاعتياد.

وعندما كنت أسأل أحد الذين يقيّمون الموظفين ويحكمون عليهم بضعف المهارات الاجتماعية: ما هي المهارات التي ترى أنه يفتقد إليها أو يحتاج لتنميتها؟ فإنه كثيراً ما يصمت مفكراً في السؤال قبل أن يبدأ في ذكر العيوب التي لاحظها عليه، كما أنه قد يحدد سلوكيات وصفات بعينها يرى أنها غير فعالة أو بها خلل.

على أنني لو طلبت من نفس المدير أن يعدد لي مجموعة كاملة من المهارات التي تعوض هذا النقص الذي يراه في المهارات الاجتماعية، فإنه سيجد صعوبة بالغة في ذلك، فبعد أن يعدد لي سريعا قائمة من المهارات المألوفة كالإنصات والوضوح، سرعان ما ينفد مخزونه ولا يجد أمامه سوى أن يستعين بعدد من السمات الشخصية المبهمة مثل "التعاون" و "اللباقة" و"الاهتمام بالآخرين".

تلك التعريفات البديهية التقليدية لمهارات التواصل ضيقت نطاق فهمنا للذكاء الاجتماعي باعتباره مفهوما أوسع نطاقًا، وقادت الكثيرين إلى الرضا بتعبيرات مكررة محفوظة بدلا من البحث عن نموذج عملي أكثر رسوخًا.

لقد رضينا بالفعل ببعض المهارات والأساليب مثل "الإنصات الإيجابي" أو "استخدام ضمير المتكلم" الذي يعبر الشخص من خلاله عن مشاعره وردود أفعاله ، ولم نبحث بجدية عن وجهة نظر أكثر تكاملا.

ويفترض الرأي القائل بضرورة تنمية نموذج أكثر تكاملاً للفعالية الإنسانية التي تتجاوز المفهوم القديم للمهارات الاجتماعية، يفترض هذا الرأي أن مثل هذا النموذج يمكن أن يفيد الإنسان كأساس يمكّنه من فهم المواقف الاجتماعية، أو السياقات التي تتم التفاعلات في إطارها، كما أنه يمكن المرء من اختيار رد الفعل المناسب لموقف بعينه دون الإحساس بالتبعية لمخزون ثابت من الاستجابات اللفظية، وكيفية التعبير عنها، أو اللجوء لأساليب حوار مجهزة مسبقًا.

من المعقول أن نفترض أن القدرة على التصرف بشكل حاذق في نطاق واسع من المواقف الاجتماعية كالتحدث مع رئيس العمل، أو المشاركة في اجتماع أو إلقاء عرض تقديمي أمام مجموعة من الزملاء، أو تبادل الخبرات مع شريك الحياة، أو حتى مع صديق حميم، بل حتى في أثناء مقابلة للحصول على وظيفة ما، فإن هذه المواقف تعتمد على ما يفوق مجرد معرفة مجموعة من المهارات أو الإجراءات المحددة، بل إنها تتطلب عمقا واتساعا في المعارف الحياتية، ومعرفة جيدة بثقافة الشخص وربما بثقافات أخرى، وتراكم الخبرات والمعارف الناتج عن مواصلة الملاحظة والتعلم لما يصلح وما لا يصلح في المواقف الإنسانية.

فنرى مثلا أن فهم سياق موقف ما - أي فهم مجموعة الدلائل التي تفسر العلاقات وقواعد السلوك وتوجهات ونوايا الأطراف المشاركة- أمر يتطلّب فهما عميقا لأسلوب التعامل معه، ويبدو لي أن اختزال فكرة الفعالية الإنسانية في بعض من المهارات الاجتماعية أمر يقلل من ثراء الفهم وسعة الحيلة، وهما اللذان يمكنان المرء من اكتساب فعالية أكبر في التعامل مع الناس.

حاصل الذكاء (IQ):

كان كتاب (إطارات العقل) الذي نشره "هوارد جاردنر" أستاذ جامعة هارفارد عام (1983)، كان بالنسبة للعديد من الخبراء ودارسي الأداء البشري يمثل نقطة تحول في فهم وتعريف مصادر القدرات العقلية، كما يمثل للبعض الآخر نقطة تحول في غاية الأهمية.

إذ إن "جاردنر" قد أسقط واحدة من الفرضيات الأساسية للمؤسسات التعليمية والنفسية، وهي الفرضية القائلة بأن القدرة العقلية البشرية هي نتاج صفة واحدة تسمى "الذكاء"، ومنذ ما كتبه "ألفريد بنيت" في فرنسا - والذي حاول قياس العمر العقلي للأطفال- وحتى المحاولات الأولى للجيش الأمريكي التي كانت تهدف إلى تحديد خصائص عقلية قابلة للقياس لدى الجنود بغرض التنبؤ بمدى نجاحهم في إنجاز مهامهم ، وحتى محاولات "كاتل" ومن معه بكاليفورنيا، حيث قاموا بالبحث عن معايير يمكن بواسطتها التنبؤ بالنجاح الأكاديمي لطلبة المدارس، ظل مفهوم حاصل الذكاء من محاور البحث في الثقافات الغربية على مدار ثلاثة أرباع القرن.

لقد دعا العديد من العلماء في مجال "علم النفس التنموي" إلى إلغاء اختبارات الذكاء في المدارس الأمريكية، إلا أن دعوتهم لم تلق نجاحا يُذكر، وقد كتب عالم النفس "آرثر جونسن": "إن الإنجاز ذاته هو الشغل الشاغل للمدرسة، لذا لا أرى حاجة إلى قياس أي شيء سوى الإنجاز".

وأصبحت فكرة حاصل الذكاء (IQ) المكون من عدد من ثلاثة أرقام يهيء المرء لمستوى معين من القدرة على النجاح في الحياة أمرا من البديهيات التي لا جدال فيها، خاصة في أوساط المعلمين والإداريين الذين يؤمنون بتصميم المنظومات والخبرات التعليمية على أساس مستويات مفترضة من القدرات، ويتواصل الجدل والتفكير في ما إذا كان استخدام قياسات حاصل الذكاء أمرًا يضر المجتمع الغربي أكثر مما ينفعه.

فبخلاف جدواها المفترضة في تصنيف التلاميذ فإنه من الصعب تحديد المزايا الحقيقية لمنظومة حاصل الذكاء، ويقول العديد من المعارضين لاختبارات تحديد مستوى الذكاء بأن أثرها المحسوس الوحيد هو جعل بعض الأشخاص يشعرون أنهم أقل قيمة من البعض الآخر، وجعل البعض يشعرون بأنهم بطريقة ما أكثر تميزا وتفوقا عن الآخرين.

وقد تعرض أسلوب قياس حاصل الذكاء لنقد يفوق بكثير ما صادفه مفهوم حاصل الذكاء ذاته ، ويزعم النقاد - وهم محقون تماما- أن اختبارات قياس حاصل الذكاء التي تتم تحريريا لا يمكن أن تقيّم نطاق القدرات العقلية للمرء بالكامل، فعلى من يصمم الاختبار أن يضع لكل مسألة مجموعة محددة من الإجابات التي يتم الاختيار من بينها، أما وسائل التقييم الأخرى فإنها تتطلب منظومة تسجيل قياسات يديرها خبراء تقييم مؤهلون، وهو الأمر الذي يجعل من مثل هذه الاختبارات عملية باهظة التكلفة ومن الصعب إدارتها والإشراف عليها.

إن عدم وجود طريقة لاستثارة الاستجابات المبتكرة للمسائل أو المشكلات يستبعد تماماً إمكانية قياس الأفكار والأساليب المختلفة، التي تشكل الشيء الذي نسميه الإبداع، فطرح سؤال مثل "كم عدد الأشياء التي يمكن أن تقوم بها باستخدام عملة معدنية؟" يمكن أن يحتمل عدداً لا نهائياً من الإجابات ولن تجد أي برنامج في الحاسب الآلي يستطيع الإحاطة بجميع الإجابات المحتملة لمثل هذا السؤال.

وهذا التقيد بالإجابات المتشابهة يستبعد نطاقاً كبيراً من المهارات العقلية التي تلعب دورا مهما في نجاح الشخص، ويرى بعض منتقدي اختبارات الذكاء أن الاعتماد على قياساتها قد دفع المعلمين - بوعي أو دون وعي- إلى تفضيل الطلاب الذين يؤدون أداء طيباً في المهام المخططة مسبقا على أولئك الذين يميلون إلى اتباع أساليب تفكير إبداعية غير نمطية، كما يزعم النقاد أيضاً أن تصميم التجربة التعليمية في المؤسسات العامة يعكس توجه "الإجابة الصحيحة الواحدة" ولا يعطي الكثير من الاهتمام لمفهوم "عدة إجابات صحيحة" والذي يشكل الكثير من سمات التفكير الإبداعي والفنون والآداب والموسيقى وسائر الجوانب الذاتية من الخبرة الإنسانية.

ومع أوائل الثمانينات بدأ البروفيسور "هوارد جاردنر" في الاهتمام ببعض المسائل الأساسية التي نشأت عن الاختبارات السيكولوجية مثل: لماذا يفشل بعض أصحاب معدلات الذكاء المرتفع في حياتهم الشخصية؟ هل تغفل اختبارات القدرة العقلية بعض الجوانب الواضحة من جوانب القدرات الإنسانية كالقدرات الفنية والموسيقية والبدنية والأدبية والاجتماعية، ومن هنا توصل "جاردنر" إلى نتيجة حتمية، هي لابد من دحض فكرة أن الذكاء هو معيار الكفاءة المنفرد الوحيد، وافترض أن لدى الإنسان نطاقًا من القدرات الرئيسية - أنواع الذكاء- ويتفاوت هذا النطاق باختلاف الأشخاص، ومع نموذج "جاردنر" للذكاء المتعدد وصلت النظرية في نهاية المطاف إلى حالة من التناغم مع التيار السائد، وبقيت المسائل النظرية حول أفضل السبل لتصنيف تلك الأنواع من الذكاء موضع نقاش، والأرجح أن النقاش حولها سيستمر لفترة من الزمن، بل إن "جاردنر" نفسه لم يصل إلى بنية تصنيفية مرضية بشكل تام، وفي الوقت الذي أكتب فيه هذه الكلمات يواصل "جاردنر" استكشاف العديد من الأبعاد التصنيفية، إلا أن مفهوم الذكاء المتعدد قد وصل إلى ذروة القبول لدى قطاعات معينة، خاصة قطاعي التعليم والأعمال التجارية في الولايات المتحدة على الأقل، إلا أن هناك بعض الأكاديميين الذين لا يزالون يصرون على نظرية حاصل الذكاء ويتجاهلون نظرية "جاردنر"، ويبدو أن الجدال سيحتدم؛ لأن أبحاث "جاردنر" لا تستخدم نفس الأدوات التجريبية الخاصة بأنصار نظرية حاصل الذكاء،وهكذا نرى أن مساري البحث لا يقدمان بالضرورة نتائج قابلة للمقارنة.

سوف ننخرط في هذا الكتاب في عمليةٍ استكشافية لواحد من أنواع الذكاء هـذه وهو الذكاء الاجتماعي، لذا فليس هناك سبب يـدعونا للـدخول في الجـدل النظـري المحتـدم حـول مفهـوم الـذكاء المتعـدد، وعلينـا أن نقيـد أنفسـنا بوضـع الـذكاء الاجتماعي في إطار مفهوم الذكاء المتعدد، وباللتـالي يمكننـا أن نفهـم آثـاره في ذلـك الإطار، ووضع الذكاء الاجتماعي في إطار نظرية الذكاء المتعدد لـ "جـاردنر" يتطلّـب القيام بنوع من التلاعب بالمفاهيم والتصورات، بينما يقـوم "جـاردنر" الآن بتطـوير تصنيفاته وتعريفاته، لقد اشتمل مجمـل أعمالـه الأولى عـلى مجموعـة مـن سـبعة أنواع مستقلة من الذكاء، كما وضع كذلك فرضية لوجود نوع ثامن رغم أنه يفتقـر إلى تعريف واضح، وقد قام باحثون آخرون بتقسيم أنواع الذكاء الشاملة إلى فئـات أخرى، وبالتالي ومن أجل الغرض من استكشافنا فسوف نحتـاج إلى الاسـتقراء عـلى تعريف عملي لهذه الأنواع المتعددة من الذكاء لـكي ننظـر إلى الـذكاء مـن منظـور سليم، ففي حين يستخدم "جاردنر" مسميات علمية لفئات الذكاء اللفظي المنطقي الرمزي الرياضي الفراغي الحركي الشخصي الموسيقي، فـإنني لا أجـد ضررا في إعـادة تسميتها وتبسيطها، فمع كامل الاحترام للبروفيسور "جاردنر" ونظريتـه، فـإنني قـد وجدت أنه من المفيد أن نعيد ترتيب تلـك الأنـواع المتعـددة مـن الـذكاء إلى سـت فئات أساسية:

1. الذكاء المجرد: التفكير العقلاني الرمزي.
2. الذكاء الاجتماعي: التعامل مع الناس (وهو موضوع هذا الكتاب).
3. الذكاء العملي: إنجاز المهام والأعمال.
4. الذكاء العاطفي: الوعي بالذات وإدارة الذات .
5. الذكاء الجمالي: الإحساس بالشكل والتصميم والموسيقى والفنون والآداب.
6. الـذكاء الحـركي: المهـارات البدنيـة مثـل الألعـاب الرياضـية أو الـرقص أو عـزف الموسيقى أو حتى قيادة طائرة.

قد يدعو البعض لتصنيف مختلف عن هذا إلا أن تلك الفئات الست كافية، كما أن لها ميزة إضافية تتمثل في سهولة حفظها.

يبدو لي أن فكرة أنواع الذكاء المتعددة مناسبة لخبراتنا، وعلينـا أن نـدرس عـدم التكافؤ بين الذكاء المجرد وحاصـل الـذكاء والـذكاء الاجتماعـي، فلقـد التقيـت مـع

عدد من أعضاء الجمعية العالمية لأصحاب معدلات الذكاء العالية، واندهشت كثيرا لكون الكثيرين منهم - بغض النظر عن قدراتهم الإدراكية- يفتقرون إلى القدرة على التواصل مع الآخرين، بل يعجزون في بعض الحالات عن إقامة درجة معقولة من المرونة العاطفية معهم، ومن المفترض أن إنسان عصر النهضة الذي يمثل نموذج النجاح في نظر العديد منا كان يمتلك مزيجا قويا ومتجانسا من أنواع الذكاء الستة.

الذكاء الاجتماعي، أم العاطفي، أم كلاهما:

منذ أن صدر كتاب "دانيال جولمانط عام (1995) بعنوان "الذكاء العاطفي" صار لمفهوم الذكاء العاطفي أهميته في عالم المال والأعمال، فقد وجد المدربون ومديرو شئون العاملين والمستشارون والمدراء في الذكاء العاطفي عنصرا مهماً من عناصر الفعالية الشخصية، وتبع ذلك سلسلة من الكتب وبرامج التدريب والندوات والمؤتمرات التي تتناول هذا الموضوع، وكما هي الحال مع كل مفهوم جديد غير مسبوق تقبّل البعض مفهوم الذكاء العاطفي على أنه دين أو ما شابه، بل إن البعض وجد في الذكاء العاطفي تفسيرا لكل شيء، أما الأغلبية فرأت فيه تفسيراً للعديد من الأمور وتوافقا مع مفاهيم التطور البشري الأخرى.

لقد حددت أولى محاولات "جولمان" الهادفة إلى تأطير النموذج العملي للذكاء العاطفي خمسة أبعاد للكفاءة:

1. الوعي بالذات.
2. تنظيم الذات.
3. التحفيز.
4. التعاطف.
5. العلاقات.

على أن أحد أبعاد "جولمان" الخمسة هذه - وهو بعد العلاقات- يأخذ النموذج والمفهوم إلى ما يتجاوز حدوده العملية، أما الأربعة الأولى فتحدد بوضوح العناصر العاطفية الداخلية، والتي تؤثر في سلوك الشخص بشكل جوهري، ومن المؤكد أنها تؤثر بشكل كبير للغاية في مقدرة المرء على التواصل السليم مع الآخرين، ولكننا

حين نحاول دمج الكفاءة الاجتماعية قسراً في نموذج الكفاءة العاطفية واسع النطاق بالفعل، فإننا نخاطر ببذل مجهود أكبر مما ينبغي لتحقيق نتائج أقل مما ينبغي.

وعن طريق دمج بعد التحفيز في بعد الوعي بالذات، فإن الأعمال اللاحقة حددت نموذج الذكاء العاطفي في أربعة أبعاد وهي: الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، والتحكم في العلاقات، وكل منها مرتبط بمجموعات من قدرات الذكاء العاطفي المحددة ومجموع كل تلك القدرات ثماني عشرة، فنجد مثلا أن غزارة العلاقات مرتبطة بسبع قدرات خاصة بالقيادة، بما في ذلك القيادة الملهمة (تلك التي ترشد وتحفز من خلال الرؤية) وتطوير الآخرين (تدعيم قدرات الغير من خلال إبداء الرأي والإرشاد) وحفز التغيير (بالمبادرة والإدارة والقيادة في اتجاه جديد).

وإذا قمنا بتكبير منظورنا الفكري بقدر يسمح بإعادة دراسة مفهوم "جاردنر" الخاص بالذكاء المتعدد، فسيكون بمقدورنا وضع مفهوم الذكاء العاطفي في مكانة معينة من منطلق علاقاته بأنواع الذكاء الأخرى، كما سيمكننا البدء في تحديد سبل الجمع بين أنواع الذكاء المتنوعة بأسلوب تعاوني مما يمكننا من صياغة صورة للإنسان الكفء صاحب المقدرة، إنسان عصر النهضة الحقيقي.

ومع كل الاحترام لإسهامات كل من "جاردنر" و"جولمان"، فإن من المفيد أن نربط بين المفهومين حتى يشكلا معًا وجهتي نظرٍ متكاملتين، يمكننا اعتبار الذكاء العاطفي بعدا للقدرة الداخلية - الوعي الذاتي واستغلال الاستجابات العاطفية بمهارة- ثم يمكننا بوضوح تحديد نموذج الذكاء الاجتماعي في ضوء القدرات الموجهة للخارج.

بمعنى أننا بحاجة إلى كلا النوعين من الذكاء حتى نحقق النجاح الشخصي.

وفي الواقع فإن البروفيسور "جاردنر" - كما أوضحت سابقا- يقوم بهذا بالفعل في صيغته، إنه يفترض وجود ذكاء ضمني داخلي - الذكاء العاطفي لجميع الأغراض العملية- وذكاء بيني خارجي يتمثل في كفاءة التعامل مع المواقف الإنسانية.

وتكمن قيمة هذا التحديد الأوضح للمفهومين في وجود فرصة للتنسيق والتكامل وإقامة الروابط بينهما، بدلا من محاولة دمجهما قسراً في وعاء تصوريّ واحد.

خذ الشعور بالخجل كمثال، وهو نمط سلوكي شديد الارتباط بالتقدير المتدني للذات والافتقار للثقة بالنفس، إن تعلّم التواصل مع الآخرين بمهارة وثقة أكبر لن يتطلب اكتساب مهارات اجتماعية جديدة - مثل التواصل بالعين والتحدث بصوت قوي واستغلال حيز مكاني أكبر- فحسب، وإنما يتطلب مراجعة المرء لتقديره لذاته أيضا، أي معاودة امتلاك حقوقه كفرد وتقدير قيمته كإنسان، وتعلّم استجابات عاطفية مختلفة تجاه مختلف التفاعلات الاجتماعية، ويمكن أن يؤدي تبني مفهوم الذكاء الاجتماعي والعاطفي معًا إلى تفسير أمراض اجتماعية مثل الخجل، وكذلك تقديم استراتيجيات التطوير اللازمة للتغلّب عليها.

لنأخذ مثالا آخر ونتأمل شخصاً صاحب شخصية عدوانية، سلوك هذا الشخص متحفز تجاه الآخرين - فهو ناقد، ومجادل ومحتقر وعدواني وعنيف- وهو ناشيء في الأغلب عن إحساس متدنٍ بقيمة الذات أي تدني معدل الذكاء العاطفي، وفي الوقت نفسه نجد أن هذا الشخص قد يفتقر ببساطة إلى التبصر الكافي تجاه تأثيره على الآخرين، وقد لا يفهم قيمة مساعدة الآخرين على الشعور بمشاعر طيبة تجاه أنفسهم كوسيلة تمكنه من تحقيق أهدافه.

النقاط العمياء والعدسات والمرشحات:

حاول أن تجري التجربة التالية، قم بإشعال شمعة صغيرة جداً، أو شغّل كشافاً ضوئيا من الحجم الذي يمكن أن تحمله في جيبك وابسط ذراعك به إلى الأمام، وركّز نظرك على شيء ما أو بقعة ما من الجدار، ولا تحول عينيك عن نقطة سقوط الضوء، أغلق عينك اليسرى إن كان مصدر الضوء عن يمينك أو عينك اليمنى إن كان مصدر الضوء عن يسارك ، قم الآن - وأنت تضع عينك المفتوحة ومصدر الضوء على خط واحد مستقيم، بينما تحدق باستمرار إلى الأمام- بأرجحة مصدر الضوء بشكل قوسي بدءً من خط المحور أبق عينيك محدقة للأمام، على أن تتابع كذلك مصدر الضوء، سوف تظهر لك نقطة - عند زاوية قياسها 15درجة من الخط المحوري- يختفي عندها الضوء على جانبي هذه النقطة التي نسميها البقعة العمياء، يمكنك أن ترى الضوء، أما في البقعة نفسها، فلن تراه.

تقع تلك البقعة السيكولوجية العمياء عند النقطة التي يبارح فيها العصب البصري العين، حيث ليست لديك خلايا عصبية عند هذه النقطة الصغيرة، وبالتالي، لن ترى شيئاً في ذلك الموضع المحدد من المجال البصري، ونادراً ما يشعر أي منا بوجود هذه البقعة العمياء، بل إن الكثير منا لا يعلم بوجودها من الأصل، فكيف يمكن أن تكون لدينا منطقة تخلو من الإدراك الحسي مع أنها تقع وسط مجالنا البصري، ومع هذا لا يلحظها؟ تكمن الإجابة في الوسيلة التي يتبعها المخ في معالجة المعلومات التي ترد إليه. حيث إن العين لا تكاد تبقى ساكنة، وتدفعها غريزة البقاء المتأصلة فينا إلى أن تقوم بمسح متواصل للوسط الذي حولها، إلا إذا قررنا أن نركز على شيء ما لسبب ما. ومع حركة العين، تصل إلى المخ صور متكاملة ويقوم المخ بعمل فيما حول البقعة العمياء، فإنه يعمل كذلك حول البقاع الاجتماعية أو السيكولوجية العمياء بالنسبة لنا، فنحن لا نرى سوى ما نود أن نراه، تنم التعبيرات الشائعة التي نستخدمها في ثقافتنا عن أننا نفهم - بمستوى معين- حقيقة أننا بني البشر لا ندرك الواقع الذي نريده وفقاً لإدراكنا الحسي. فلدى كل منا واقعه الذي يرتاح إليه، وما هو إلا نتاج مدركاتنا الحسية وردود أفعالنا، وتأويلاتنا، وتشويهاتنا للواقع الأصلي فكثيرا ما نشير إلى ما هو لدينا من بقاع عمياء، وهي جوانب خبراتنا التي نبتعد بوعينا عنها، سواء من خلال التجاهل، أو كبح جماح العقل الباطن، أو الإنكار للواقع، على أن كثرة إشاراتنا إلى تلك البقاع العمياء في حواراتنا العادية ليس بالضمان الذي ينم عن فهمنا لها أو عن أننا نعمد عن وعي إلى استشفافها أو تجاوزها بإدراكنا، لدى كل منا بقاع عمياء، وعدسات، ومرشحات، تتخذ مكانها بين قنواتنا الحسية وأمخاخنا. فالبقعة العمياء تقف حاجزا أمام مناطق الواقع التي اخترنا ألا نتعامل معها. أما عدساتنا الشخصية فتعمل على تكبير جوانب الواقع التي ننشغل بها، بينما تقوم المرشحات التي وضعناها باستبعاد أو إعادة تنظيم انتقائي لمختلف جوانب الواقع بحيث يناسب نمط مخ كلٍ منا.

تعمل تلك البقاع العمياء، والعدسات والمرشحات بديناميكية، حيث تتغير من لحظة لأخرى، ومن موقف لآخر، وهي مبرمجة بواسطة قيمنا ومعتقداتنا ورغباتنا وآمالنا ومخاوفنا وتقديراتنا.

لقد صادفت تجربة شخصية جعلتني أدرك مفهوم البقعة العمياء هذا بطريقة مباشرة تماما، فلقد تبين لي أنّ عدداً من معارضيّ، ممن قضيت معهم العديد من الليالي في حوارات شيقة، كانوا يشعرون أنني كنت أسعى لاحتكار جو تلك المناقشات، وبصفة خاصة كان بعضهم لا يشاركون سوى بالقليل في تلك الحوارات، فظنوا أنني قد فسرت صمتهم هذا على أنه تفويض بالسيطرة على مجال الحوار، وكانوا يرون أن من الواجب عليّ أن أستحثّهم على المشاركة بشكل أكثر إيجابية في الكلام.

وللأسف لم يجد أي منهم القدرة على أن يصارحني بهذا، فبدأت أشك وأبحث في الأمر اعتماداً على مصادر وأدلة أخرى، وحينما سعيت لمعرفة آرائهم تلك بصراحة، وجدتهم يوافقونني على ما توصلت إليه، وأكدوا لي أن السبب يكمن في أن:

"لديك دوما وجهات نظر وآراء شيقة، ولكن الآخرين لا يستطيعون عرض آرائهم ووجهات نظرهم بدورهم، إلا إذا استطعت أن تصمت لبعض الوقت".

فلو أننا كنا نعرف البقاع العمياء لدينا، فإنها كانت ستختفي ولا يعود لها وجود، أو على الأقل كنا سنتمكن من التكيف معها أو الالتفاف حولها والتحايل عليها، ومن المؤسف أن أقرب المقربين للمرء يترددون في أن يوضحوا له بقعته العمياء كما يرونها من وجهة نظرهم، ولا يكون لديه أي سبيل لمعرفتها إلا المصادفة.

وبعد أن عرفت بوعي البقعة العمياء الخاصة بي، اتخذت سبيلاً إلى التعامل معها يتمثل في أن أردد بيني وبين نفسي عبارة صارت لديّ شعارًا قبل الدخول في أي حوار "هذه ليست محاضرة لعادل أبو الأنوار" وهو الأمر الذي أظهر نتائجه المرجوّة، هذا ما علمته على الأقل من آراء أصدقائي، وكل ما آمله هو أن يشعر الجميع بالحرية في أن يبينوا لي بقاعي العمياء وأن يساعدوني على تقليلها والتخلص منها.

فهل لديّ بقاع عمياء أخرى؟ وكيف لي أن أعرف؟

رائحة النفس الكريهة من منظور اجتماعي:

كنت أجلس ذات يوم في المقهى المحليّ المفضّل لديّ، أستعرض بعض المعلومات التي تخص مشروعاً كنت أعمل على كتابته، حينما أتى رجلان ليجلسا على الطاولة المجاورة لي على بعد خطوات مني، كان أحدهما يتحدث بحماس وحيوية، وأثناء

كلامه مال نحوي ليسألني: "معذرة يا سيدي، هذه الساعة التي ترتديها رائعة، هل هي ماركة أورينت ؟" فقلت له "أشكرك، إنها كذلك بالفعل".

ويبدو أنه وجد ردي بمثابة دعوة لتجاذب أطراف الحديث، فنهض ليقترب من طاولتي ويجلس في المقعد المقابل لي، سألني "هل يمكنني رؤيتها؟" فخلعت الساعة وقدّمتها له وكان شديد الإعجاب بها وسألني مرة أخرى "أرى أنك منهمك في الكتابة، فما مهنتك؟".

وبينما كان مسترسلاً في كلامه، اكتشفت على الفور أن لديه هدفاً يريد تحقيقه، فقد بدأ يتحدّث عن فرصة عمل تجاري رائعة على الإنترنت، أسلوب مختلف تماما لممارسة العمل التجاري.

واستطرد مؤكداً: "لا أتحدث عن امتياز تجاري، ولا عن مخطط تسويقي متعدد المستويات، بل وسيلة مبهرة لتحقيق مستوى من الاستقلال المادي، وأنا فخور بكوني استطعت مساعدة الكثيرين على تحقيق أحلامهم" وبينما كنت أنصت بصبر إلى كلامه المسترسل كنت أتعجب من عدم اهتمامه على الإطلاق بي شخصيا، وكيف أنه وجد أن له الحق في أن يقحم نفسه على شخص غريب عنه كلية، وفي لحظة سريالية غاب عن وعيي ذلك الوجه المبتسم الوسيم أمامي، تخيلت بدلا منه وجه "سمايلي" المعروف لكل من يستخدم الإنترنت، بلونه الأصفر البراق مركبة فوق رأسه، فهو شخص مبتهج مغفل اجتماعياً ليست لديه أي فكرة عن الخطأ الاجتماعي الذي كان يرتكبه.

يشير "كارل ألبريخت" إلى مثل هذا النوع من السلوكيات الزائفة المقتحمة المتجاهلة للآخرين باسم "رائحة النفس الكريهة اجتماعياً" وما حدث معي هو تجسيد لتلك الرائحة الكريهة، فأنا على قناعة بأن السيد المبتسم هذا كان مستغرقا في حماسه لمشروعه التجاري الجديد المربح، كما أفترض أنه كثيراً ما قال لنفسه ولرفاقه أشياء من قبيل "الجميع زبائن محتملون لهذا المشروع، وبوسعي إتمام صفقة بيع في جميع المواقف" ولكي يثبت لنفسه ولهم هذا، أقحم نفسه على عابر سبيل بريء يجلس بالمصادفة في أحد المقاهي.

صارت تلك المحادثة تجربة كوميدية في نظري، فبمجرد أن انتقل سريعاً من إعجابه المصطنع بساعتي إلى عرضه المتحمس للمنتج الذي يود بيعه، حتى قلت له: "يبدو لي هذا كعرض مبيعات، هل هذا سبب رغبتك في التحدّث معي؟".

بدا لي أنه لم يعتد أن يتلقى ردوداً مهذبة تلمّح مباشرة لتبجّحه الاجتماعي، فقد سكت لثوانٍ قبل أن يجد سبيله للكلام من جديد "لا.. لكن بدا لي أنك شخص ذكيّ وقد تهتم بمسألة كسب الكثير من المال، فكلنا نصبو إلى النجاح،أليس كذلك؟".

وسرعان ما عاود الكلام عن تلك الفرصة الفريدة من نوعها، وحينما توقف للحظة يلتقط فيها أنفاسه، قلت له: "يبدو لي أن ذلك الأمر مستحوذ عليك تماماً".

باغته ذلك الرد، وبدأ يفقد اتزانه، قال "حسنا، أنت محق في الواقع فأنا متحمس لهذا الأمر ولا أتصور أن يكون هناك من لا يتحمس لفكرة أن يكسب الكثير من المال".

فقلت له "حسنا، أشكرك على أنك قد اعتبرتني هذا الرجل، إلا أنني غير مهتم بالأمر حقاً" وأخيراً وعندما أعجزته الحيل تمتم ببعض كلمات الاستئذان المهذبة، وانسلّ عائداً إلى طاولته.

هذا المشهد الصغير يحمل في رأيي عدداً من الدروس المستفادة، أحدها هو أن البعض قادر تماماً إما من خلال الجهل وافتقاد البصيرة، وإما بسبب الإهمال التام لحقوق الآخرين الاجتماعية على أن يتعامل مع الآخرين على أنهم مجرد شيء أو قطعة أثاث، أو كيان موجود فقط من أجل تلبية رغباتهم وأهدافهم الأنانية الشخصية.

لا أعلم إذا كان السيد "سمايلي" قد تعافى من مرضه أم لا، لكنني لن أندهش إذا علمت أنه ليس لديه سوى عدد قليل من الأصدقاء الأوفياء الحقيقيين، ربما عاد لصوابه، وربما وجد فرصة مبهرة أخرى نجح في أن يبيعها له عضو آخر من عشيرة السادة المبتسمين.

والدرس الثاني الذي خلصت إليه من تجاربي مع أمثال هذا الرجل هو أنني لست مكرهاً على الإنصات إلى مثل هؤلاء الأشخاص بأدب بينما لا يتعاملون معي بالمثل، لقد اعتدت الآن المبادرة بالمصارحة بأنني غير راغب في الاستماع إلى حكاياتهم، وعادة ما أفعل هذا بأسلوب مهذب، وأحياناً أفعله بأسلوب صارم جاف.

كما يبدو لي أن عدد هؤلاء الناس كبير، بعضهم من المتعصبين دينياً الذين يخاطبون الناس قسراً في الأماكن العامة ثم يبدأون في حديث تسويقي لمبادئ المؤسسات الدينية التي يتبعونها.

هل بوسعنا أن نصبح أذكى اجتماعياً؟

قد يكون من المفيد أن نتأمل في الآثار الأوسع نطاقاً لعلم الذكاء الاجتماعي، والوجهة التي تأخذنا إليها دراسة مثل هذا العلم، وإن كان ذلك ينطوي على مخاطرة بالغوص في عالم الفلسفة بعمق.

إذا كانت هناك مخلوقات تراقبنا من فوق كوكب بعيد، به حضارة أكثر نجاحاً وأكثر حكمة من حضارتنا، فقد يخيب أملها تجاه عجز البشر عن التعاون والابتعاد عن السلوكيات التي لا تليق بهم، وإحقاقاً للحق، سيكون على تلك الكائنات ألا تغفل ما أظهره البشر من قدرات مذهلة على التعاون والإنجاز وبذل الجهد المشترك، وأن تدين كذلك بنفس القدر ما أبداه البشر من وحشية هائلة، فلا أحد يستطيع أن يغض البصر عن منجزات مثل الأهرامات أو قناة السويس أو قناة بنما، أو الهبوط على سطح القمر أو شبكة الإنترنت.

ومن ناحية أخرى، فإن تلك المخلوقات الفضائية المراقبة ستلاحظ أن البشر أثبتوا قدرتهم على جلب الدمار والمعاناة على نطاق واسع، بالإضافة إلى صنع كل تلك المعجزات المبهرة في وقت واحد، على أن العديد مما نفخر به من منجزات قد جاء على حساب إلحاق الضرر بمجموعة أخرى من البشر، من هذا مثلاً أنه بعدما أتمت مجموعة من أمهر الفنانين موهبة صرح "تاج محل" أمر الإمبراطور "شاه جهان" بقتلهم جميعا، كما أمر بفقء أعين كبار مهندسي عصره حتى لا يستطيع أحد تكرار تحفته الخالدة، ومن ناحية أخرى، يخبرنا التاريخ أن أكثر من خمسة آلاف عامل فقدوا أرواحهم خلال حفر قناة بنما.

ولو أن تلك المخلوقات أمعنت النظر أكثر في تاريخنا، لكان لديها ما يبرر وصف جنس البشر بأنه جنس من القتلة، يقول الأديب الأمريكي "مارك توين" : "نحن الجنس الوحيد الذي يقتل بعضه بعضاً بدماء باردة من أجل غرض دنيء" وعلى مدار القرن

الماضي كان متوسط من يلقون مصرعهم سنوياً بسبب الحروب والنزاعات المسلحة مليون شخص، وهذا الإحصاء يقتصر على من لقوا مصرعهم كجنود في الحروب، أما من لقوا مصرعهم بسبب المجاعات أو الأمراض أو الانهيار الاجتماعي أو غير ذلك من تبعات الضرر الجمعي، فقد يفوق عددهم أي رقم يمكن لخيالك أن يصل إليه.

وقد علّق روائي الخيال العلمي البريطاني الشهير "هربرت جورج ويلز" ذات مرة قائلا: "تتجه الحضارة أكثر وأكثر نحو أن تكون سباقاً بين العلم والكارثة"، وكان يمكن لعلماء الأنثروبولوجي من أمثال الراحل "ستيفن جاي" أن يصفوا الجنس البشري بأنه جنس مراهق محدود الكفاءة، ولا يرون أي دليل على أنه سينجح في الاستمرار لمدة أطول من التي ستتمكن الصراصير من بقائها.

وإذا حاولت أن أكون متكلفاً للحظة، فسوف أقول إننا كجنس بشري نحتاج إلى ثلاثة أشياء حتى نزيد من فرص بقائنا وعيشنا في حالة أكثر استقراراً، وأي منها كفيل بأن ينجح في حل إشكالية انعدام التعامل الإنساني بين البشر بعضهم البعض، أما تطبيقها معاً فكفيل بتقليل فداحة هذا الأمر، ولكن بما أننا نفتقد تلك الأشياء الثلاثة باستمرار فإنه يبدو أننا ننجرف أكثر وأكثر في الاتجاه الخاطئ.

أولاً: نحن بحاجة إلى قادة يمثلون نموذجًا ومثلاً أعلى للذكاء الاجتماعي:

نحن بحاجة - على وجه الخصوص- إلى قادة يستطيعون صياغة رؤية إيجابية تجاه النمو والتقدم، حتى ولو لم يسعد ذلك كل الناس، نحتاج إلى من نعده مثلا أعلى فيدعونا إلى أن ننضج كأفراد وجماعات، ولسنا بحاجة إلى من يستغل مخاوفنا وأطماعنا.

ثانياً: نحن بحاجة إلى منظومة تعليمية تحترم المبادئ والسلوكيات المتصلة بأعلى معدلات الذكاء الاجتماعي، والتي تلقن شبابنا فهم الثقافات التي سيكون عليهم التعامل معها في عصرنا الحديث، نركز كذلك على قيمة التعاون لا الصراع.

نحتاج إلى منظومة تعليمية تزود الشباب بما يمكنهم من التعبير عن أفكارهم بوضوح، ودون لبس، ويمكنهم من فهم الآخرين قبل اتخاذ رد فعل تجاه تصرفاتهم، فهم بحاجة إلى بدائل للغة الحوار يمكنهم استخدامها بشكل فعّال.

ثالثاً: نحن بحاجة إلى بيئة إعلامية تتبنى أسمى القيم وليس تلك القيم التجارية للمؤسسات التي يجد مدراؤها أنفسهم مضطرين لبيع أي شيء وكل شيء، لكل من يقع تحت تأثيرهم، وبأي وسيلة كانت، ونجاحنا قد يتحقق من خلال الانتقال بثقافتنا من النطاق المبهم الذي لا حدود تميزه والمسمى "الإعلام" والتركيز على قادة المؤسسات التجارية الفعالة، والتي تدير الوسط الإعلامي من حولنا، وحينها سنتمكن من وضعهم أمام مسئولياتهم وحملهم على تحمل تبعات تصرفاتهم تجاه المجتمع.

***

الفصل الثاني

الكاريزما أو الحضور

الكاريزما هي أحد الأبعاد الرئيسية في الذكاء الاجتماعي، فهي الطريقة التي تـؤثر بها في أفراد أو جماعات من البشر مـن خـلال السـلوك والمـزاج والمظهـر الجسـدي ولغة الجسد، الكاريزما هي الطريقة التي تشغل بها مكانـك في الغرفـة وفي البيـت وفي العمل وفي الكون بأسره، هل أنت منفتح وودود؟ هل تـنشر حولـك هالـة مـن الثقة والحرفية واللطف والكرم؟ أم أنك تعطي انطباعـاً بأنـك قلـق وخجـول وغـير ودود أو غير مهتم؟

إننا جميعاً في حاجة إلى أن نعطي اهتماماً خاصاً بإحساس الحضور الذي نوصله، خاصة إذا كنا نسعى لكسب القبول، وأن يتم التعامل معنا بجدية.

أهمية الكاريزما:

يعتبر أساس نجاح أي ممثـل تليفزيـوني أو سـينمائي في هوليـوود أو غيرهـا مـن المدن الإعلامية الكبرى أن يمتلك ما يعرف باسم "الحضـور عـلى الشاشـة"، ومـع أن هذا مفهوم مجرد، إلا أننا نشعر به بمجرد أن نراه، حتى أن النجم الأمريكي "روبرت ردفورد" قال ذات مرة عن الممثلة "ميشيل فايفر" التـي لعبـت أمامـه بطولـة أحـد الأفلام عام1996: "انظروا إليها ... إن الكاميرا واقعة في حبها".

مثـل هـؤلاء الـذين يمتلكـون هـذا الحضـور عـلى الشاشـة يسـتطيعون توصـيل مشاعرهم مستغلين أبسط تعبـيرات الوجـه أو الإيمـاءات بشـكل طبيعـي يجعلهـم يكسرون حاجز الشاشـة بيننـا وبيـنهم، حتـى يكـادوا يصـبحون أشخاصـاً حقيقيـين يتحركون بيننا ونشعر بحضورهم.

ولكن حضور الشخص أمام الشاشة لا يعني بطبيعة الحال أن يكون لديه حضور شخصي، فالحضـور أمـام الكـاميرا قـد يحتـاج لمهـارة خاصـة متفـردة، أمـا الحضـور الشخصي والارتباط بالناس فهو أمر مختلف تمامـاً، بيـنما الارتبـاط بعـدد كبـير مـن الناس أمر يختلف عن كلا الأمرين السابقين، فالأمر هنـا عبـارة عـن حالـة تعـاطف قائمة بين فرد واحد وحشد مـن البـشر، وهنـاك الكثـير مـن المشـاهير يمتلـك هـذه الأخيرة، لكن من النادر أن يوجد من يمتلك المهارات الثلاث.

أمـا النـاس العـاديون الـذين لا يقضـون حيـاتهم أمـام كـاميرات السـينما أو التليفزيون، فالحضور الشخصي لديهم يكون عملياً أكـثر، والحضـور الشـخصي هـو تأثير وصفات ملموسة تعطي وتتلقى الاحترام، الحضور هو أن تعيش اللحظة، وهو يضم الإنصات بمهارة، ويخلق ويرسّخ نوعاً من الطمأنينة الذاتية والتأثير الذي يتـيح لك التواصل مع شخص أو جماعة، ويمكن أن يكون في بساطة التعبير المرسوم دومـاً على وجه الشخص، فصاحب الوجه الصخري ينفر الناس منه قبل حـدوث أي نـوع من أنواع التواصل.

وبالمثل فإن الشخص الانطوائي الساكن ينفر الناس منه أيضاً، وهكذا الحال أيضـاً مع صاحب الحضور المسيطر أو المتسلّط، المظهر مهم بالطبع، لكن العنصر الأساسي للحضور الإيجابي هو السلوك الودود المنفتح.

في الحياة اليومية، تعتبر الكاريزما من المفـاهيم المبهمـة التـي يصـعب تعريفهـا بشكل جامع مانع، فنحن نفكر فيها عـلى أنهـا مألوفـة وكلنـا نعرفهـا، لكنهـا تبـدو مستعصية على التعريـف المبسـط، ونحـن نعلـم أنـه في الطـرف الأدنى مـن نطـاق الكاريزما هناك أساس يبدو أنهم لا يمتلكون إلا أقل القليل من الطاقة الاجتماعيـة، مثل هؤلاء يصفهم علـماء الـنفس بـأنهم لا يخلفـون وراءهـم لـدى الآخـرين بعـد التواصل معهم إلا أثراً سطحياً، وموقفا منفرداً سواء من ناحيـة التعبـيرات أو اللغـة أو الطاقة البدنية، هذا التقديم سطحي التأثير للذات ناشـئ بشـكل نمـوذجي عـن منع داخلي، وكبت للطاقة العاطفية للشخص، وهو يرتبط كذلك في المعتاد مع تدني الشعور بقيمة الذات.

كما أن نطاق التنوّع عـلى امتـداد نطـاق الكاريزمـا - وبـالأخص أقصى درجاتـه- يصعب الإحاطة به، وبوسعنا أن نفهم الكاريزما بشكل أفضل من خـلال النظـر إلى ثلاثة أشكال من أشكالها المميزة وفقا لتأثيرها، فهناك الكاريزما الرسمية والكاريزمـا الصناعية والكاريزما المكتسبة، ولكل قالب حدوده وخواصه وطقوسه.

1-الكاريزما الرسمية:

وهي الكاريزما المرتبطة بواحد من قادة العالم أو مشاهير السياسيين أو كبار رجال الأعمال، أو أي من الذين يتمتعـون بقـدر قـوي مـن الحضـور الاجتماعـي في أي

محفل يحضرونه في أي مكان وزمان، وسواء أكان الأمر يتعلّق بأمين عام هيئة الأمم المتحدة، أو الرئيس الكوبي "فيدل كاسترو"، فإن منبع الكاريزما هنا هو المكانة وليس الشخص نفسه.

فمثلا إذا دخل رئيس الجمهورية إلى صالة مزدحمة أو صالة المطار، فإنه يصعب على المواطن العادي ألا يشعر بالرهبة في تلك اللحظة، لا لشيء في شخص الرئيس، ولكن بفعل مكانته.

2-الكاريزما الصناعية:

وهي التي تتكون نتيجة الاهتمام الإعلامي بأشخاص بعينهم خلال فترة بعينها، وهي تعتمد بشكل كبير على التوقيت السليم لاستغلال الموهبة، والعرض المبهر لسلوك نموذجي، والقدرة على أن يكون المرء أكثر جمالاً، وأكثر إثارة لحسد الآخرين، وأكثر استفزازا للآخرين ممن لم يرغبوا في أن يضحوا بكرامتهم وإنسانيتهم مقابل الشهرة.

فبعض البشر يحاول أن يكتسب نوعا من الكاريزما من خلال ارتداء ملابس باهظة الثمن، أو التصرف بشكل مثير، أو الحضور بشكل ملفت في المحافل العامة، لكن هذه المحاولات في الغالب تذهب سدى.

3- الكاريزما المكتسبة:

وهي نطاق خاص لا يشمل سوى قلة قليلة، وهم يعلمون أنهم يمتلكونها، إلا أنهم لا يعمدون إلى استغلالها، ونجد عند هذا المستوى أن أصحاب هذا النوع من الكاريزما قد اكتسبوه من خلال أهمية ما صنعوه في حياتهم، فالأمر ليس متأصلاً في الثروة أو السطوة السياسية، ولكن في الإنجاز وعظم الشأن والشعور بالذات، فـ "غاندي" و "الدلاي لاما" حققا أشياء عظيمة دون أن يطلبا شيئاً لأنفسهم، بل على العكس تماماً تجد أن أساس مثل هذه الكاريزما هو التواضع.

لا تقوم الكاريزما المكتسبة على مطاردة الإنسان للشهرة وحشد أعداد من المريدين حوله، بل هي مجمل منجزات حياة الفرد، لقد التقى "غاندي" بملك

وملكة إنجلترا، ولم يكن يرتدي حلة رسمية أنيقة، وإنما كان يرتدي إزاراً من القطن وغطاء لأعلى جسده، وكان يرى أن لهذا الملبس البسيط محلي الصنع قوة تحويلية، بل إن قيمة المرء تزداد كلما ارتداه.

إذن يمكن وصف الكاريزما الحقيقية بأنها مزيج من القدرة على احتمال الضغوط، والطاقة، والحماس من أجل تحقيق الهدف، ونوع من جوهر الحياة قادر على أن يجتذب الطاقة والانتباه أينما ذهبت، ويستطيع أن يمتلك تلك الكاريزما الأشخاص الحقيقيون المتواضعون البسطاء، فقد كان "المهاتما غاندي" شخصاً ضعيف البنية، وكان يلتحف بإزاره المتواضع وهو يقود الهنود في عصيانهم المدني، أما المتكبرون المتعجرفون فلا يمكنهم أن يصنعوا تلك الكاريزما أبداً مهما بذلوا في سبيلها.

ربما كان الجوهر الحقيقي للكاريزما المكتسبة هو طبيعة ما يعتمل داخل النفس، فأولئك الذين يرون شخصاً ما على أنه واثق بنفسه، وجدير بالإعجاب وجذّاب بدرجة كبيرة، ربما لاحظوا العلامات الخارجية المرئية لما يعتمل في نفس ذلك الشخص من التزام داخلي تجاه الحياة، وينطبع لدى المرء إحساس بأن القادة الروحانيين العظام كانوا سيفعلون ما فعلوا ويصلون إلى ما وصلوا إليه بغض النظر عن اتباع الآخرين لهم من عدمه، ويكمن التناقض في أن الناس اتبعوهم لا لأنهم يقودونهم، ولكن لأنهم يعلمون حقيقة أنفسهم وأهدافهم التي يريدون تحقيقها.

وكل هذا يقودنا إلى سؤال مهم يطرح نفسه:

* **هل المظاهر مهمة؟**

في عالمنا المعاصر الذي يعتمد على وسائل الإعلام والتواصل المرئي، إذا أردت أن تنجح فلا ضير من أن تبدو بمظهر حسن، فالحقيقة المرة هي أنك إذا لم تكن حسن المظهر، فسيكون عليك بذل المزيد من الجهد والتحلي بمزيد من الذكاء. السينما الأمريكية تلعب على أوتار الانبهار الدائم لدى الأمريكيين بالمظاهر، مما يزيد من اتساع الهوة بين ما هو جميل حقاً وما هو عادي حقاً، والأكلشيهات الدائمة كثيرة، فالعجوز صاحب المظهر المميز يبقى مذيعاً لعشرات السنين، أما المذيعة التي يبدو عليها كبر السن فيجب أن تفسح المجال للشابات.

ومن هذا المنطلق بدأت الدراسات الاجتماعية تثبت أن البدناء يفشلون في مقابلات التوظيف، وطوال القامة هم الذين يفوزون بالوظائف ذات المرتبات الكبرى وينالون الترقيات سريعاً، والخلاصة أن القيادة في المجتمع الأمريكي يفوز بها طويل القامة الوسيم حسن المظهر، وقس على هذا في مجتمعنا.

لكن هذا بالطبع لا يعني أن من لم يحظوا بهذه السمات لا يمكن أن يحظوا بالنجاح العملي اعتماداً على الشخصية ومهارات الذكاء الاجتماعي، لكنه يعني فقط أنهم سيفقدون بعض النقاط الإضافية في المنافسة.

قواعد الارتباط:

وهذا المصطلح يشمل مجموعة من التوقعات المشتركة حول الكيفية التي يمكن أن يتصرّف بها أطراف التواصل، فعندما يعرف كل طرف تلك القواعد المقبولة بوجه عام ويلتزم بها، يتم التواصل بصورة ودية ناجحة، أما إذا خالف أحد الأطراف هذه القواعد من خلال التصرف بشكل غير مقبول، فعند ذلك تنشأ صراعات خطيرة.

قد تكون قواعد الارتباط هذه جاهزة مسبقاً - وهي الطريقة المقبولة لإنجاز الأمور- أو تتشكل في ظل تأثير طرف مسيطر أو أكثر، كما أن القدرة على التأثير أو التشكيل أو التعريف لقواعد الارتباط هذه هي التي تدفع المرء إلى احتلال موقع القيادة، ونحتاج على الأقل إلى القدرة على توقع قواعد الموقف، أو اكتشافها أثناء ظهورها أو تشكلها، ولكي نشكل القواعد نحتاج إلى أن ننمي لدينا الحضور الفعال.

مفهوم "الأمريكي القبيح":

كان "ريك ستيفز" - مقدم البرنامج التليفزيوني الشهير حول السفر والرحلات- يقضي معظم أيام السنة متجولاً في البلاد، وهذا جعله يجد نفسه في وضع فريد يمكنه من دراسة المفهوم المثير للجدل المعروف باسم "الأمريكي القبيح" "Bad American" الذي يضرب به المثل.

فالمسافر الأمريكي تجسيد لهذا المفهوم "الأمريكي القبيح"، خاصة حينما يكون بالخارج في أوساط لم يألفها وسط ثقافات أجنبية وأجناس غريبة، فتجده يتصرف

وكأنه يسير في شوارع بلاده، وكأن لسان حاله يقول لمن حوله: "لا تتوقع مني أن أتعايش مع ثقافتكم وبلادكم، فقد جلبت معي ثقافة بلادي في حقيبة سفري" هكذا تنطق كل سلوكياته التي تنآى عن محاولة فهم البلاد والثقافة السائدة فيها، أو حتى أن يتعلّم بعض العبارات البسيطة التي من شأنها أن تساعده على التودد إلى الناس أو كسب ودهم وتعاطفهم، ولسان حاله يقول "المطلوب منك أن ترشدني إلى أقرب مطعم "ماكدونالدز" أو "كنتاكي" لأتناول شيئاً من الطعام الحقيقي".

فمن الطبيعي أن هذا الافتقار إلى الذكاء الاجتماعي يحمل رسالة من الأمريكي إلى أهل البلاد مفادها "إنني لا أرغب في التواجد هنا، كل ما أريده هو التقاط الصور التذكارية وشراء الهدايا التي تحمل معالم البلاد، ثم أعود إلى بلدي سريعاً".

تعليقا على نظرية "الأمريكي القبيح" يقول "ريك ستيفز": "لو أننا - نحن الأمريكيين- أكثرنا من السفر، فربما نتوصل إلى فهم أفضل لموقعنا وسط هذا العالم المعقد، حتى نشعر بمزيد من الاتساق معه، عند ذلك لن نحتاج إلى أن تصل نفقاتنا العسكرية إلى ما يساوي نفقات العالم بأسره لمجرد أن نشعر بالأمان، وبرغم أن هناك عدد كبير من الامريكيين يسافرون لكثير من دول العالم، فإن نحو ثمانين بالمائة من الأمريكيين لا يحملون جواز سفر، والسفر يساعدنا على الاحتفاء بالتنوع والاختلاف وتقبله، لا الخوف منه".

إن الكاريزما - أو ملكة الحضور- تشتمل على التحلي باحترام من هم حولك، وإبداء الاهتمام الحقيقي تجاههم وليس الاهتمام المصطنع؛ لأن الحضور في الذكاء الاجتماعي هو العطاء وليس الاخذ، وربما كان الصبر جزءاً مهما كبداية لحل قضية الاختلاف الثقافي التي تواجه الأمريكيين.

كلينت إيستوود:

يمتلك الفنان العالمي "كلينت إيستوود" حضوراً رائعاً على الشاشة، يدل على ذلك أكثر من ستين فيلما قام بتمثيلها، بالإضافة إلى التي قام بإخراجها، وحصل على العديد من الجوائز في التمثيل والإخراج.

لقد تعلّم من حياته المهنية الحافلة عدة مهارات في توجيه الممثلين علاوة على مهارته في إخراج الافلام، وقد أفاده أسلوبه الصريح والمباشر في التمثيل - الذي يسميه النقاد "السهل الممتنع"- إفادة كبيرة في مجال الإخراج.

فأسلوب "إستوود" في الإخراج يتميز بالبساطة والكلاسيكية الرائعة، فهو يحضر ممثلين جيدين، ويتأكد من أنهم يتفهمون ما يتطلبه الفيلم، ثم يتركهم ينفذون أفكاره، وقد استمر معه طاقم المصورين والفنيين لعدة عقود، فهو يعلم ما يريده حقا، كما أنه يحترم جيداً الفنانين وصناع التمثيل، فهو لا يجد ضرورة في أن يصرخ في هذا وذاك وهو جالس على كرسي الإخراج كعادة المخرجين، فهو يعطي الورق للممثلين والممثلات ويطلب منهم أن يكونوا مستعدين لأدوارهم من اليوم الأول للتصوير.

كما أنه لا يستخدم أكلشيهات الإخراج المعتادة، فهو لا يصيح بكلمة "أكشن"، لكنه يكتفي بالقول "هيا" أو "لنبدأ"، ولا يجد حاجة لزيادة التوتر داخل موقع التصوير، فهو يقدّر أن مهنة التمثيل صعبة بما يكفي.

بالإضافة إلى عدم اهتمامه بإجراء بروفات طويلة للمشاهد قبل تصويرها، فإن لديه أسلوبًا دقيقاً موجزاً، فهو لا يرى حاجة لإعادة تصوير المشهد طالما حصل على ما يريد، إنه يستغل ما في متناوله، ويصور المشاهد التي يريدها، وينهي العمل في الوقت المحدد، وبرغم ذلك تجده لا يهمل مقترحات الممثلين والفنيين.

ويشعر "إيستوود" أن هذا الأسلوب هو ما جعل منه ممثلاً ومخرجاً جيداً، كما أن هذا الأسلوب يرضي جميع من حوله، وما ناله من جوائز عام 1992 وعام 2004 وعام 2005 دليل على أن أسلوبه قد آتى ثماره بنجاح، إنها عملية تنم عن الاحترام المتبادل، فمجموعة القواعد التي وضعها للعمل تقدّر إسهامات الآخرين وتقدّر صنعة التمثيل ومشاقها.

قارن بين أسلوب "إيستوود" وأسلوب آخر مثل أسلوب المخرج الراحل "ستانلي كوبريك" الذي كان يبدو وكأنه يحب أن يجعل كل من حوله في حالة قلق دائم.

ففي أثناء تصوير فيلم “Eyes wide shut” الذي قام ببطولته "توم كروز" أمام "نيكول كيدمان" كان "ستانلي كوبريك" قد وصل إلى ذروة هذه الحالة، سلوكيات

غريبة داخل وخارج موقع التصوير، جدول تصوير استغرق ستة عشر شهراً - وهـي مدة طويلة جداً- وإجبار الممثلين على إعادة المشاهد عشريـن مـرة قبـل أن يقتنـع بمستواه.

إن الأمر بالضبط يشبه كبير الطهاة الذي يخلق في المطبخ جواً مـن التـوتر، ظنـاً منه أن هـذا سـيعزز صـورته، كـذلك يعتقـد المخـرج العصـبي أن الخـوف والتـوتر والصراخ يعطي نتيجة أفضل من الحب.

التوجه الفعال:

بالرغم من أننا نميل إلى التفكير في مفهوم الحضـور مـن وجهـة نظـر خارجيـة - كيف يرانا الآخرون- فإن للحضور بعداً داخلياً مهماً، كما أن حالة الفرد الذهنيـة أو "سلوكه العاطفي" يؤثر أيضاً في تقـديم ذاتـه، هنـا نكـون أمـام ارتبـاط مهـم آخـر لمفهوم الذكاء العاطفي.

إن الحضور يتعلّق جزئياً بأن تعيش اللحظة، وأن تكون متواجداً - ليس التواجد البدني فحسب، بل العاطفي أيضاً- مع زوجتك وكل من يهمونك من الناس كأولادك وزملائك وأصدقائك، أو من يحتاجك في هذه اللحظة بالذات، لكي تعرف قضـاياهم أو احتياجاتهم، كما أنها مسـألة تـوازن أيضـاً، وقـدرة عـلى أن تعـرب عـن التزامـك العاطفي تجاه تلك المواقف التي تتطلب علاقة إنسـانية، لا أن تكـون مبالغـاً في رد فعلك أو مفتقداً للمنظور، وهذا يتطلب أن تكون على وعي ذاتي.

ربما نستفيد هنا من بعض دروس مدرسة "الزن" الفلسـفية الصـينية، فمـن بـين مبادئها الرئيسية أن تعيش اللحظة بأكملها، وفلسفة "الـزن" - التـي يراهـا العديـد من الناس فلسفة أو طريقة، أكثر منها ديناً- تعلّم المرء أن ينخرط تمامـا في اللحظـة التي يعيشها.

فأسلوب حياة فلسفة "الزن" يـدعوك إلى أن تكـون حـاضراً، ويسـاعدك عـلى أن تستمتع بدقائق الحياة القليلة: من قبيل فنجان قهوة تتناوله في الصـباح، أو أغنيـة جميلة لم تسمعها منذ سنوات فسمعتها صدفة وأنت تقود سيارتك في الطريـق إلى العمل، ومكان نظيف ومريح وهادئ يمكنك من القيام بعملـك، أو وجبـة مشـبعة، أو كتاب جيد أو دعابة مضحكة، أو شمس دافئة وأنت بالخارج، أو عاصفة رعديـة بينما أنت بالداخل مستمتع بالدفء والجفاف.

فكّر في الوسيلة التي يمكن لرصانة فلسفة الزن - طور من التفكير في الخبرة الحياتية الراهنة- أن تمنحك بواسطتها خيارات أفضل، سواء في التعامل مع الآخرين أو التعامل مع المواقف المبهمة.

إن مفهوم أن تعيش الحاضر واللحظة والتركيز في الممكنات سيتطلب من بعض الناس وقتا طويلاً حتى يعتادوا عليه، والبعض يرى في نوبات الغضب نوعاً من المران النفسي، فهم يجدون نشوة في هذا الشعور الغاضب، والبعض الآخر من ذوي النظرة السلبية يرى في إغلاق السيارة على المفاتيح دليل على ظلم وقسوة هذا العالم.

فلسفة الزن ترى أن البشر يعانون، وسبب معاناتهم يكمن في الرغبة، والسبيل لوضع نهاية لهذه المعاناة هو أن تمنع نفسك عن الرغبة في الأشياء طيلة الوقت، فهناك حرية كبيرة في أن يعيش المرء اللحظة، ومن المريح أن يستمتع بما هو أمامه مباشرة، حتى ولو كانت أشياء صغيرة، كالنسمة الرقيقة التي تلامس وجهك.

من السهل أن تنظر إلى سيفون الحمام، والكهرباء والمياه النقية، والتليفزيون والإنترنت، وقدح القهوة على أنها مسلمات، خاصة لو لم تكن من قبل محروماً من هذه الرفاهية، أما الأصعب فهو أن تستمتع بكل تلك الأشياء بنوع من الامتنان ينبع من كونك تحيا في بلد تحتوي على هذه الإمكانيات.

لا يزال العيش في البلدان الغنية - حتى بمستوى الفقر في الولايات المتحدة حيث يقل الدخل السنوي عن 9000 دولار- أفضل من العيش في الصومال أو العراق مثلاً، ونجد أن الأمريكيين الذين يمثلون 5% من سكان العالم يتحكمون في 50% من ثروات العالم، بينما ينفق 50% من سكان العالم أقل من دولارين في اليوم.

من بين أكثر نصائح تكييف التوجه الذهني فعالية من وجهة نظري تلك التي وجهتها لي إحدى صديقاتي منذ سنوات، فعندما بدأت أشعر أن مشاكلي تزداد ويزداد معها توتر أعصابي، نصحتني قائلة: "فكّر في مستوى الحياة التي تشتكي منها".

فلو أننا عشنا اللحظة وتمتعنا قدر استطاعتنا بما نمتلكه، عندها سوف ندرك فعلاً معنى الحضور، وسنتمكن بمساعدة الحضور - عاطفياً وسلوكياً- من أن نصل إلى الآخرين لنساعدهم ونبني العلاقات التي من شأنها أن تسهم، ليس في نجاحنا فقط، ولكن في نجاحهم أيضاً.

الفصل الثالث

الأصالة ونمو الذكاء الاجتماعي

الأصالة هي أحد عناصر الذكاء الاجتماعي، وهذا البعد يكشف مدى صدقك وإخلاصك مع ذاتك والآخرين في أي موقف.

فهل أنت لا تصادق إلا من تستطيع الاستفادة منهم فقط؟ هل أنت من ذلك النوع الذي يحلو له جمع البطاقات الشخصية وأرقام الهواتف من كل من تتعرف عليهم أثناء العمل؟ أي أن لك معارف كثيرة لا تحوي من الأصدقاء إلا القليل؟ هل أنت من النوع الذي يستغل الآخرين لتحقيق أغراضه؟ أم أنك تسمح للآخرين باستغلالك لتحقيق أغراضهم من خلالك؟ هل يتركز سلوكك على نيل قبول الآخرين بغض النظر عن مشاعرك الحقيقية؟ هل أنت صادق مع ذاتك؟

إن إحساسك الواعي أو اللاواعي بأن الآخرين لن يتقبلوك أو يحترموك أو يحبوك إذا تصرفت معهم وفقاً لاحتياجاتك وأولوياتك، يعني أنك أقرب إلى أن تسلك سلوكاً يراه الآخرون غير أصيل، أما احترامك لنفسك، وثقتك بقيمك وقناعاتك الشخصية، والصراحة في التعامل مع الآخرين، فأمر يعني أنك تتبع سلوكيات يرى الآخرون أنها تعبر عن الأصالة.

كن أنت ذاتك:

كلنا يعرف المسلسل الكارتوني الشهير "باباي"، تشعر دائماً وأنت تشاهده أن لسان حاله يقول: "أنا رجل محنك، وصاحب مبادئ لا تتغير، بصلع رأسي وكبر قدمي وضعفي في قواعد الإنجليزية، الغليون لا يفارق فمي أبداً، لكنني أعرف قدر نفسي، فأنا سعيد وراضٍ عن نفسي، عليك أن تتعامل معي كما أنا".

تجد مثلا الاستراليين يصفونه بعبارة "رجل حقيقي" وهذا التعبير يعدّ وصفاً للرجل الذي يمكنك أن تعتمد عليه، الرجل ذي الشخصية، الرجل الذي يلتزم بكلمته وينجح في اجتياز العقبات مهما كانت، ومن المؤكد أن شخصية "باباي" من هذا النوع.

هنا علينا أن نفكر في أمر مهم بشأن اللغة: لماذا نسمع دائماً عبارات مثل "اصمد وتحمل كرجل"، بينما لا نجد عبارة تقول "اصمدي وتحملي كامرأة"؟ ولا نجد شخصية كرتونية نسائية يمكنها أن توازي شخصية "باباي"؟

لا شك أن اللغة مرآة الثقافة، كما أن اللغة هي نفسها التي تصوغ الثقافة، فليست الكلمات مجرد رموز ميتة، بل ترمز للمعتقدات والقيم، وإلى أولويات من يستخدم هذه اللغة، ومع تطور الثقافات سنرى يوماً تطوراً في المسميات والتوصيفات التي تعكس الأدوار الاجتماعية للرجل والمرأة، أليس على الأصالة في نموذج الذكاء الاجتماعي أن يدعم سياسة تضمين - أي قدرة المرء واستعداده لأن يهتم بأحاسيس ومصالح كل الأطراف-؟

جوهر الأصالة:

الأصالة في جوهرها هي رغبة المرء في أن يسمح لنفسه أن يكون حقيقياً، وقدرته على ذلك، وألا يكون مصطنعاً مزيف الشخصية، إنها كيفية الاتصال والارتباط بالآخرين بشكل يجعلك أهلاً لثقتهم، وهي الفارق بين أن تكون أصيلاً أو تكون مقلداً، وهي الاعتماد على ذاتك والإيمان بها، حتى تكون أنت المتحكم في الحيز أو المكان الذي تشغله داخل المجتمع.

كان "فريد روجرز" من بين الشخصيات التي جسدت كل هذه المعاني أمام كل مشاهدي التليفزيون الأمريكي منذ عام 1967 حتى عام 2001 بعنوان "مستر روجرز" والذي تميز بأنه كان يمس الخط الفاصل بين الواقع والخيال.

اعتمدت جاذبية "مستر روجرز" على أمر بسيط، فقد كان يتحدث إلى الأطفال بلغتهم، دون المبالغة في الملاطفة إلى تلك الدرجة القميئة التي نراها في برامج الأطفال، فقد كان يكيف كلماته ونبرة صوته بحيث تنقل الرسالة التي يريدها، وقد كان برنامجه يحطم دوماً مفهوم "الجدار الرابع "لشاشة التليفزيون، فيتحدث مع الأطفال وليس إليهم، ولدينا في الإذاعة المصرية نمطاً معادلاً أحبته عدة أجيال، ألا وهو "بابا شارو" بصوته الهادئ الرصين الدافئ.

وإذا نظرنا إلى الأمر من زاوية الأصالة، لوجدنا أن مستر روجرز كان تجسيداً لمعنى أن يكون الرجل حقيقياً وصادقاً مع نفسه ومع الآخرين، وألا يضع على وجهه قناعاً يخالف طبيعته سواء كان خارج منزله أو داخله، لم يكن مشاهدوه يشعرون بأنه يتكلف فى حديثه إليهم، وقد كان بكلامه عن المشاركة ودروسه عن رعاية الناس

لبعضهم البعض مصدراً للسكينة والسلام مع النفس، لمدة ثلاثين دقيقة يومياً، وعندما توفي في عام 2003، كان قد ترك بصمة لا تنمحي في قلوب جميع الأمريكيين، حتى في أكثرها قسوة، بما أصر على أن يمثله طيلة حياته كمرشد ثم معلم ثم مقدم برامج تليفزيونية شهير، ألا وهو أن يكون حقيقياً ويكون نفسه.

أصبح " فريد روجرز " بأسلوبه السهل الممتنع رمزاً للطيبة والخير في أوساط المجتمع الأمريكي، وحتى لدى أهل الفكاهة، فمن شاهد فيلم “paternity” يرى الممثل "بيرت رينولدز" في دور رجل أعزب ميسور الحال يود أن يكون أباً لطفل بالتبني، وبينما انشغل بمشروعه هذا، ازداد انبهاره بالأطفال وبرامج الأطفال التليفزيونية.

هل تجد في حياتك من هو أشبه بالسيد روجرز سواء كان رجلاً أو امرأة؟ هل يمكنك أنت أن تكون السيد روجرز في نظر من هم حولك؟ فكر في أكثر الأشخاص الذين تعرفهم دعماً وتعزيزاً.

من هو أكثر الأشخاص إيجابية في حياتك؟ ولماذا يستطيع هذا الشخص دائماً أن يرى الجانب الأفضل في أي موقف ولا يبدأ بالجانب السيء؟ من هو أكثر شخص تعتمد عليه في حياتك؟ من الذي لا يتردد في أن يتوجه إلى المطار ويبتاع تذكرة سفر ليطير عبر البلاد إذا كنت بحاجة إلى رؤيته؟

من أكثر الأشخاص كرماً في حياتك؟ من الذي لن يتأخر عن مساعدتك عندما تكون في أشد الاحتياج إليه؟ أو يقرضك من ماله دون أن يسألك عن السبب؟ من أنشط شخص في حياتك؟ من ذلك الذي يتصف بالحيوية، فلا يتردد في الذهاب لأي مكان أو القيام بأي أمر؟

من أكثر الأشخاص حماساً في حياتك؟ من يمتلك روحاً صادقة تجاه الحياة بكل ما فيها؟ من أكثر الناس مجاملة لك؟ فتجده يضفي لمسته الخاصة على حياتك حتى لو لم تكن هناك مناسبة خاصة؟

من أكثر الأشخاص طيبة في حياتك؟ من يعامل الجميع بالحب والاحترام ولا يرى فيهم سوى الخير والنوايا الحسنة؟ من أكثر الناس اهتماماً بمصلحتك؟ فيذكّرك دوماً بأن تهتم بحياتك وعملك وأهدافك وأحلامك؟ من أكثر الناس مرحاً في حياتك؟

فتلازمه وقت أن تريد أن تكون على طبيعتك، متحرراً من كل المخاوف أو القلق؟ من مصدر الدعابة في حياتك؟ الذي يجعلك تضحك من كل قلبك؟

إذا كنت حسن الحظ فسوف تجد كل هذه الصفات في شخص واحد فقط، صديق أو زوج أو شخص مقرب إليك، أو قد تجد هذه الصفات في عدة أشخاص متواجدين حولك، وسواء كانوا أصدقاء أو أقارب، فمن المؤكد أنهم يعيشون اللحظة بكل ما فيها، مستمتعين بكل ما هو حولهم، دون أي سبب سوى رغبتهم في هذا، إنهم صور من "مستر روجرز" الذي يحيا بداخل كل الأمريكيين، ومن المؤكد أننا نفتقده وسط هذا العالم الذي يحتاج إلى التعاطف والرحمة والأصالة الحقيقية.

هل يمكن اصطناع الأصالة:

الأصالة باعتبارها أحد مكونات الذكاء الاجتماعي تحتوي على أشياء تتجاوز معنى أن تكون نفسك ببساطة، فالأصالة تعني أيضاً أن تكون قادراً على الارتباط بالآخرين والتواصل معهم بصدق، هذا الأمر يتطلب التحلي بقدر كبير من التعاطف والرحمة، فمن الممكن مثلاً أن تمتلك مهارات جيدة في التعامل مع الناس، ومع هذا تفتقر إلى العمق العاطفي الذي يجعلك ذكياً اجتماعياً بحق.

لننظر إلى شخصية الرئيس الأمريكي "رونالد ريجان" الذي نجح أثناء فترة توليه الرئاسة في أن يحتل مكانة مميزة في قلوب الأمريكيين، بل وغير الأمريكيين كذلك، وحتى حين ترك منصبه كانت تلك المحبة في ازدياد، وقد تميزت مراسم جنازته بحالة من تدفق المشاعر النابعة من الإعجاب به، لقد قدمه الإعلام الأمريكي في صورة الأب الودود والقائد العطوف، بل إن نظرة من كانوا يخالفونه في الآراء السياسية لم تختلف عن هذه النظرة، وقد اتفق الجميع على أنه قائد وزعيم تاريخي مميز.

إلا أن المقربين من "ريجان" يقرون بوجود تناقض بين شخصيته العاطفية وشخصيته الاجتماعية، فمع أنه كان بارعاً في سحر عقول شعبه وتحفيزه، إلا أن عدد من عرفوه عن قرب وبشكل شخصي كان قليلاً جداً، فلم تكن علاقته بأقاربه قوية أو وثيقة، ومن كان يعملون حوله بشكل يومي يخبرونك بأنه لم يكن يبدي كثيراً من الاهتمام بهم كأفراد.

ويبدو لي من ذلك أنه من المنطقي أن نصف "ريجان" بالذكاء الاجتماعي، لكنه يتصف أيضاً بتدني الذكاء العاطفي، فمن الواضح أن تضافر الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي لا يعني أنهما شيء واحد.

تصنّع المجاملات:

يبدو بعض الناس عاجزين عن مجاملة الآخرين بشكل طبيعي وصادق، فهم يرون أن المجاملة أمر لا طائل من ورائه، بل إنهم يعتقدون أن مجاملة الآخرين تقلل من قدر المجامل.

فالأشخاص ذوو الروح التنافسية الشديدة، أو أصحاب الإنجازات الهائلة، يظهرون أحياناً نوعاً من البخل والجفاء العاطفي، فهم شديدو الانشغال بتعزيز إحساسهم المهتز بقيمتهم الذاتية لدرجة تمنعهم من دعم وتشجيع الآخرين.

بل إن ذوي الإحساس المتدني بتقدير الذات يعملون على التوصل إلى سبل استخدام المجاملات بصورة تدفع الآخرين إلى الشعور بالإحباط، فيصيرون أساتذة في فن المجاملات المصطنعة الزائفة، وهي استراتيجية اجتماعية تعد أسوأ من عدم تقديم المجاملة أصلاً، فلن يستطيع أحد أن يميز بين تلك المجاملة المصطنعة والمجاملة الصادقة الصادرة من القلب، هذا للوهلة الأولى، إلا أنه سرعان ما تظهر الحقيقة واضحة.

وخبراء اصطناع المجاملات الزائفة يستطيعون مزج السم بالعسل حتى أن الضحية يعجز عن التأكد مما إذا كان ما يسمعه إطراء أم سخرية تحط من قدره، وهي مهارة مفيدة؛ فعندما يلفت الشخص الذي سمع المجاملة النظر إلى ذلك السم الكامن في كلامه، فليس عليه سوى أن يتظاهر بالبراءة، وأنه لم يقصد سوى المجاملة، وأن الشخص الآخر سيء الظن.

فكيف ترد على صاحب المجاملة الزائفة؟ معظم استراتيجيات الاستجابة ليست مشجعة جداً، فأولاها بالطبع أن تتجاهل هذا النوع من المجاملات و لا تعلق عليه، و أن تتدرب على أن تميزه بمجرد أن تسمعه فلا تبدى أى رد فعل غاضب تجاهه، هذا بالضبط ما كانت تعنيه أمك عندما كانت تنصحك وأنت صغير بأن تتحلى بكثير من البرود.

أما الخيار الثانى فهو أن تنبه ذلك الشخص إلى سلوكه الثعباني هذا، وأن تعرّفه بما يقوم به: "هذا تحقير أكثر من كونه إطراء، فما الذي تقصده بالضبط؟" ونادراً ما تجد شخصاً يقر بنيته وقت أن تفوه بما قاله لك من إطراء خبيث، معظمهم سيدعي البراءة، إلا أنك إذا اعتدت على اتخاذ رد الفعل هذا معهم، فسوف تدفعهم إلى التوقف عن اتباع هذا الأسلوب معك، إن فاعلية هذه المجاملة المصطنعة تعتمد على الغموض وإرباك الضحية، وبمجرد أن تكشف الحيلة فلن يعود الأمر مسلياً بالنسبة لهم بعد ذلك.

أما الخيار الثالث فيحتاج منك أن تكون ماهراً في استخدام الكلمات، وسريع البديهة، ألا وهو الاستجابة الغامضة المتجاهلة، فترد على مقصده المعلن، أي الجزء الخاص بالإطراء في كلامه، وتتظاهر بأنك لم تسمع الجزء الآخر.

فمثلا: يقول لك خبير المجاملات الزائفة: "جميل أن يهتم ابنك بالرياضة .. لكن ألا أن جسده ضئيل ولا يتناسب مع هذه اللعبة؟" فترد أنت: "أشكرك على قولك هذا، وسوف أبلغه تشجيعك، من المؤكد أنه سيسعد بثقتك به".

هذا كفيل بأن ينقل الشعور بالغموض إلى عقل هذا الشخص، بالإضافة إلى رسالة أخرى خفية من المؤكد أنها سوف تصله، مفادها: "إنني متأكد من نيتك الحقيقية وراء هذا الإطراء الزائف، ولكنني بدلاً من أن أرد عليك بشكل مباشر، فإنني أعرفك بنفس الأسلوب أنني لست ممن ينخدعون بمثل هذه الحيل".

تحتاج هذه الإستراتيجية إلى الكثير من الممارسة والمران، إلا أن فعاليتها مضمونة حقاً، ربما كانت نقطة ضعفها الوحيدة هي احتمال أن تدفعك إلى أن تسخر منه أنت أيضاً، وأن تعمل على أن تحط من قدره بدهاء، وذلك من خلال التلاعب الماهر بالكلمات، وهكذا تجد نفسك تسلك نفس السلوك غير الأصيل، وبشكل عام فإني أنصحك بأن تتعامل مع أمثال هؤلاء بما لا يتعارض مع ما تتحلى به من أصالة عالية، وعلى أي حال، يحتاج المرء إلى اختيار إستراتيجية تتناسب مع الموقف، وفي نفس الوقت تتفق مع قيمه ومبادئه الشخصية.

التلذذ بالمهانة:

من ضمن الأنماط المختلفة الشائعة كنقيض للأصالة الاجتماعية هو الشخص الذي يستمتع بالإهانة، فهذا الشخص يجد متعة في أن يتعامل معه الآخرون باستخفاف واستهانة، وبالتالي يدفعهم بالشعور بالذنب تجاهه.

هناك بعض الناس يرغبون في الشعور بالمهانة لدرجة تثير حيرتك وغضبك، والسبب أنهم يخشون الصراع والمواجهة بشدة، فهم على استعداد لتلقي مثل هذه المعاملة، فما الذي يعود عليهم من هذا؟ ما العائد العاطفي لمثل هذه الرغبة الخطيرة؟

ويمكنك أن تضيف فوق هذه الرغبة في تلقي الإهانة عقدة الشعور بالذنب، ومثل هذا الشخص بارع في دفع الآخرين إلى الشعور بالذنب أيضاً، ولسان حاله يقول: "كيف يمكنك أن تسيء لي على هذا النحو بعد كل ما عانيته من أجلك؟".

وهم قادرون على إيقاعك في فخ الشعور بالذنب عن طريق التلاعب بما تقول واستخدامه كدليل يقوي رغبتهم في لعب دور الضحية "لا بأس، اذهب واستمتع بوقتك ودعني هنا، لسوف أكون على ما يرام، وحتى إذا وقعت وانكسرت ساقي، فسوف أتمكن من الاعتناء بنفسي "يخلق هذا الأسلوب الممزوج بالتنهد وهز الكتفين بأسى جواً يدفع الآخر إلى محاولة أن يعيد الاتزان لذاته، وأن يتفادى مشاعر الذنب وتأنيب الضمير.

والسبب الرئيسي وراء افتقاد هؤلاء إلى الأصالة هو أن لديهم أجندة خاصة يستخدمونها لتحقيق أهدافهم، ووسيلتهم - على عكس الأشخاص الأكثر وضوحاً وتنمراً وقدرة على المواجهة- تعتمد على التأثير الداخلي، ولكنك لن تتمكن أبداً من معرفة سبب إقدامهم على ذلك؛ لأنهم أنفسهم لا يدركون سبب دوافعهم تلك.

النرجسية:

عندما نتحدث عن الدوافع البشرية، نجد أن كلاً من النرجسية والإيثار على طرفي نقيض، والقليل هم من يتصفون بالإيثار، أما النرجسيون فهم الكثير، وإن تفاوتت الدرجات، وقد تتطور النرجسية فتصبح مرضاً نفسياً إذا جعلتنا نعجز عن الدخول في

علاقات تقوم على التبادل والمشاركة والتعاون، ويحقق التوازن بين نرجسيتنا وإيثارنا الصحة العاطفية، والإحساس القوي بقيمة الذات.

وصف لنا خبراء الصحة العقلية ممن تعاملوا مع أشهر مرضى النرجسية الخصائص العامة التي تصاحب المرض، منها:

1. التركيز الواضح على الذات في كل تواصل اجتماعي.
2. صعوبة إقامة العلاقات والحفاظ على استمرارها.
3. افتقاد الوعي الموقفي.
4. افتقاد التعاطف.
5. صعوبة رؤية الذات كما يراها الآخرون.
6. الحساسية المفرطة تجاه أي إساءة حقيقية أو متخيلة.
7. زيادة الحساسية للخجل في مقابل الحساسية للذنب.

وفي لغة الذكاء الاجتماعي، يمكننا أن نسمي ما يطلق عليه علماء النفس "النرجسية" أو "حب الذات" باسم فقدان الأصالة.

ففي المجتمعات التي تحركها وسائل الإعلام - مثل الولايات المتحدة وسائر المجتمعات الغربية- هناك فرصة سانحة لدراسة حالات النرجسية هذه لدى المشاهير ممن تروج لهم وسائل الإعلام، فهي تصر على تعريفنا بكل التفاصيل - مهما كانت صغيرة- عن زواجهم وقضايا طلاقهم، وخلافاتهم وعلاقاتهم وحياتهم الخاصة، هل لاحظت عدد تلك الحالات التي نرى فيها المشاهير والأغنياء الذين كانوا موضع إعجاب الناس وحسدهم وقد انتهى بهم الحال إلى الانتحار أو الإفلاس أو مصحة الأمراض النفسية؟ وعلى الرغم من أن قضاء بعض نجوم هوليوود بضعة أشهر في العلاج والتعافي من أي من هذه الأمراض الاجتماعية يعد وسام شرف على صدورهم، فإن الأمر ليس كذلك على الإطلاق بالنسبة للأشخاص العاديين الذين يفقدون وظائفهم أو زوجاتهم أو أسرهم بسبب نفس هذا السلوك المدمر.

تعمل الآلة الإعلامية في المجتمع الأمريكي على تلميع أصحاب السلوكيات الاجتماعية القويمة من المشاهير وأصحاب السلوكيات غير السوية على حدٍ سواء، إلا

أن النوع الأخير يحظى بإلقاء المزيد من الضوء على سلوكياته وتصرفاته، فقد تعرف عن نرجسية أحد المليارديرات ما لا تعرفه عن عبقرية وحكمة نظيره من عباقرة المال، وتسمع عن مخرج غريب الأطوار مثل "ستانلي كوبريك" الذي أعاد أحد مشاهد "جاك نيكلسون" 147مرة، ولا تسمع عن مخرج موهوب خجول مثل "كين بيرنز" الذي صنع بصمة في مجال الأفلام الوثائقية.

فالنرجسيون مثل "كوبريك" يرون أن العالم يتمركز حول ذاتهم التي يرونها هي الأكثر أهمية، أما أمثال "كين بيرنز" فيرون أن إنتاجهم في الحياة أكثر أهمية من ذواتهم.

ربما كان الأسوأ من تلك النرجسية الصارخة لدى المشاهير أن يتبين للناس في نهاية الأمر أنهم مجرد بشر، فرغم كل الشهرة والصيت الذائع لنجم البيسبول "جو ديماجيو"، فإن ما ترسخ في ذهن الناس عنه هو أنه كان شخصاً بارد الإحساس متكبراً على الآخرين، وقضى سنوات حياته الأخيرة قلقاً من أن هناك من يتربح من وراء استغلال اسمه.

المتلاعبون:

جميعنا يعرف صنفاً من البشر نسميهم بالمتلاعبين ونعني بهذا عادة أنهم يتعاملون مع المواقف والعلاقات بنية خداع الآخرين ودفعهم إلى سلوكيات تحقق أغراضهم، ويتمثل جوهر السلوك غير الأصيل هنا في محاولة المرء تلبية احتياجاته بشكل غير معلن بدلاً من التزام الصدق والأمانة، أما ما نقصده بـ "لعبة العقول" فهو وصف لمعركة عقلية يقحمنا فيها - رغما عنا- أناس غير أصلاء.

أجرى "إيريك بيرن" عالم النفس الشهير دراسة مستفيضة منذ سنوات حول الخداع بين الناس في صورة أطلق عليها "ألعاب التعاملات" وهي مجموعة من التعاملات النمطية المكررة التي يحقق فيها أحد الأطراف انتصاراً نفسياً على الطرف الآخر، وعادة ما يتم ذلك من خلال استغلال بعض نقاط الضعف التي لا يعيها الآخر، وقد صار بحثه هذا وأسلوبه المتبع في تحليل التعاملات البشرية مرجعاً يعتد به في عالم الشركات، ويستفاد منه في تدريب الموظفين على التعامل مع الأشخاص الزائفين المتكلفين غير الأصليين، وكيفية تبني سلوكيات أصيلة في حياتهم.

يمنح "بيرن" أسماء لمختلف الألعاب التي حدد، ويشرح بمثال بسيط ما يعنيه بألعاب التعاملات، فهناك لعبة يطلق عليها اسم "الآن نلت منك أيها الوغد" ويقصد بها أن يثأر شخص من آخر بسبب هزيمة سابقة تعرّض لها.

اكتساب مهارات الأصالة:

هناك أشياء يمكنك القيام بها من شأنها تنمية مهاراتك لاكتساب الأصالة، من هذه الأشياء:

- أن تتنبه للمواقف التي يحاول فيها الآخرون دفعك للتصرف بصورة تتناقض مع قيمك وقناعاتك الشخصية، ما رد فعلك حينها؟ وكيف تؤكد على حقك في أن تتصرف بأصالة؟
- أن تتنبه للمواقف التي تصرفت فيها بطريقة جعلتك تشعر فيما بعد أنها لم تكن مناسبة؟ هل قدمت تنازلات شعرت بأنها لم تكن لازمة؟ هل تجنبت الاختلاف مع أحد أو مواجهته لأنك لم تكن مرتاحاً لفكرة خوض الصراع؟
- اكتب قائمة بمدخلاتك العاطفية، كالإشارات أو السلوكيات التي تحتاجها من الآخرين لتشعر بأنك محبوب وقادر ومقبول، وهل تضطرك هذه الاحتياجات أو المدخلات إلى أن تتصرف بصورة غير أصيلة لكسب القبول أو تجنب الصراع أو السيطرة على الآخرين أو عدم الصدق في القيم والدوافع؟
- إذا كان لديك قصور في فهم تلك الأمور، يمكنك أن تبتاع كتاباً يتحدث عن القيم، وفكّر في قيمك الأساسية، والأمور التي تعتبرها الأهم لديك، هل تتصرف بطرق تحقق لك القيم؟
- اكتب رسالتك الشخصية في هذه الحياة، ما السبب الذي يعطي الأهمية لحياتك في هذا العالم، وأولوياتك، وما تطمح إليه حتى يكون لحياتك معنى، وداوم على تنقيح ما كتبته ليصبح مرآة لمعنى حياتك، واجعله نصب عينيك دائماً، كي تسأل نفسك من حين لآخر: هل أحيا حياتي بالصورة التي تمكنني من تحقيق رسالتي؟

***

الفصل الرابع

ماذا عن الوضوح

إن الوضوح أيضاً أحد الأبعاد الرئيسية للـذكاء الاجتماعـي، وهـو البعـد الـذي يقيس قدرتك على التعبير عن أفكارك وآرائك ونواياك بوضوح.

هل تقول ما تعني وتعني ما تقول؟ هل تتكلم بسرعة أكثر من اللازم؟ أم تتكلم كثيراً أكثر من اللازم؟ أم لا تتكلم كثيراً؟ هل تؤدي قـوة أو درجـة صـوتك إلى الثقـة بك أم إلى افتقاد الاحترام؟ هل أنت ماهر في استخدامك للغة؟ هل بوسعك تعريف الآخرين على مفاهيمك وهمومك بلغة تؤثر فيهم؟ هل تنصـت للآخـرين بـاهتمام حقيقي يمكنك من فهم وجهة نظرهم؟

إن مجرد التحسين من حصيلتك اللغوية قـادرٌ عـلى مسـاعدتك عـلى أن تصـوغ أفكارك ومقاصدك في تعبيرات أنسب، كـما أن اسـتخدام لغـة المجـاز بشـكل فعّـال يساعدك على إيصال أفكارك للآخرين.

أسلوب خاص في التعامل مع الكلمات:

حـدث أن كـان "آل جـور" نائـب الـرئيس الأمـريكي الأسـبق يشرح آراءه حـول الاتحاد السوفيتي السابق في حوار مع محرر من "نيويوركر"، وكان جزءاً من كلامـه أن قال:

"إن إحدى التبعات أنه أصبح هناك حس انتصار بازغ بين أصوليي السوق اتخـذ توجها نحو التـبجح والمعصـومية مـن الخطـأ حـدا بأنصـاره إلى أن يكونـوا رافضـين ومحتقرين لكل القيم التي لا تتفق مع أيديولوجيتهم".

هل فهمت شيئا ؟ أنا أيضاً لم أفهم، وهذ كان من بين الانتقادات الشـائعة التـي وجهت إلى "آل جور" قبـل وبعـد انتخابـات الرئاسـة عـام 2000، ألا وهـو جمـوده الخطابي وعجزه عن شرح القضايا المركبة ببساطة، ومع أنه لم يوجد وقتها من يمكنه أن يشكك في رجاحة عقله، فإنه كان يواجه مشكلة فـيما يتعلـق بقضـية الوضـوح، وربما كان فقدانه لفرصة احتلال منصـب الـرئيس الأمـريكي بسـبب افتقـاره لمهـارة استخدام اللغة المناسبة في الموقف المناسب.

كيف تعلمت الوقت:

عندما كنت في السادسة من عمري أصر أخي على أن يساعدني على تعلم كيفية تحديد الوقت بشكل سليم، ولازلت أذكر حتى الآن غضبي من أن محاولاته كانـت

تزيد الأمر صعوبة بالنسبة لي بدلاً من أن تسهم في تبسيطها، فقد اشتملت استراتيجية أخي على أن يرسم صورة للساعة، ثم يرسم خطاً طولياً يقطع الساعة وهو يقول: "والآن .. فالجانب الأيسر من الساعة خاص ب"قبل" أما الجانب الأيمن فخاص ب"بعد" واستفاض بعد ذلك في شرح معنى "قبل" و"بعد" حتى اضطرني لأن أطلب منه أن يتوقف عن الشرح، لأقول له ببراءة إنني لم أفهم شيئاً.

في الواقع لقد بذل محاولته بمستوى أعلى وأكثر تعقيداً، بمعنى أنه وضع نقطة انطلاق منطقية يستطيع منها أن يقودني إلى فهم مهمة التعرف على الوقت بنفس الطريقة التي يفعل هو بها ذلك، فلم يخطر بباله أن يبدأ الشرح من مستوى أقل من ذلك كثيراً، ويبين لي أن عقربي الساعة يتحركان بسرعتين مختلفتين، وأن العقرب الصغير يتم الدورة كاملة خلال اثني عشر ساعة، بينما يتم العقرب الكبير دورة كل ساعة وهكذا، لكن أسلوب "قبل"و "بعد" هذا لم يكن يناسبني، وبالتالي عجز عن تبين سبب غضبي، بينما عجزت أنا عن فهم ما يحاول أن يفهمني إياه.

بعد سنوات أدركت أن حقيقة كونه يكبرني بسنة واحدة لم تكن تعني الكثير، فهو ذو مهارة محدودة للغاية في توصيل أفكاره للآخرين، وهناك الكثير من الناس من لم يمتلكوا هذه المهارة في حياتهم أبداً.

إننا نحيا في عالم من الكلمات، ومع ذلك فإنه من الغريب أن قليلين هم الذين يدركون مقدرة اللغة كوسط للفكر والتعبير، ففي حالات كثيرة لا يكون الحوار أو شرح الرأي أو وجهة النظر سوى مجرد تدفق للكلمات كما ترد على الخاطر، بل من النادر أن تجد شخصاً يجيد استخدام اللغة كوسيلة تواصل استراتيجية، وعندما تجد شخصاً كهذا، فإنه عادة ما يكون صاحب فعالية كبيرة في عمليات التواصل.

داء الثرثرة وعلاجه:

من بين التقنيات التقليدية المستخدمة في صنع كوميديا الموقف أن يقوم الممثل بالتحدث إلى آخر بشكل سلبي عن زوج أو زوجة أو رئيس في العمل أو صديق، ثم يرى تغييراً في تعبيرات وجه المستمع بطريقة معبرة، عندها يتوقف الممثل ويقول: "إنه يقف ورائي، أليس كذلك؟" عندها يؤدي الموقف إلى تعالي ضحكات الجمهور.

عندما تفكر في العديد من المواقف الاجتماعية التي تمر بها خلال حياتك، فمن المؤكد أنك ستجد أن بعضها بمثابة مثال واضح على أناس استخدموا تعبيرات غير مناسبة على الإطلاق في مواقف غير مناسبة على الإطلاق، وجميعنا وقع في هذا الخطأ، وعليك أن تعتبر نفسك من المحظوظين لو أن هذا لم يؤثر بالسلب على علاقاتك أو عملك أو صداقاتك أو علاقتك بزوجتك.

أحيانا يؤدي الإيجاز في الحديث إلى تحقيق الكثير من النتائج، فتجد أن رجال المبيعات المهرة يعلمون متى يتوقفون عن الكلام تاركين الفرصة للعميل لاتخاذ قرار الشراء، وربما يكون من الممكن أن تقنع شخصاً عن طريق تقديم بذرة فكرة ما، وترك مهمة تنميتها وصياغتها له، وأحيانا يؤدي ترك الطرف الآخر ليوضح الفكرة، أو يكمل العبارة، أو يصل للاستنتاجات، يؤدي إلى كسب دعمه لفكرتك.

والفلسفات القديمة والحكم تحبذ التزام الصمت كلما أتيحت الفرصة، ذلك لأنه يجنب الوقوع في الخطأ، إليك مثال توضيحي:

* **صديقة (أ):** (على شفا الانهيار) "أظن أن زوجي يخونني، لقد صارت كل تصرفاته معي غريبة جداً، أنا على يقين أنه على علاقة بأخرى".
* **صديقة (ب):** "هذا مؤسف جداً.. تعلمين أنني لا أحب زوجك أبداً، لقد قلتِ أنه يسيء معاملتك، كم هو بغيض".
* صديقة (أ): "أنت على حق، لكم أساء معاملتي، ولسوف أواجهه بالأمر الليلة".

وبعد أسبوع:

* صديقة (ب): "كيف صارت الأمور مع زوجك؟"
* صديقة (أ): (غاضبة) "لقد سوينا الأمر في الواقع، وبالمناسبة، لقد أخبرته بما قلته عنه، وهو يقول لك أنه لا يريد أن يرى وجهك ثانية، والواقع أنني أنا أيضاً غاضبة مما قلته عنه، فهو زوجي وأنا أحبه، كيف تجرؤين على نعته بتلك الأوصاف؟"

أما إذا كان الحوار يحتوي على بعض الحذر في الكلام، مثل:

* **صديقة (أ):** (على شفا الانهيار) "أظن أن زوجي يخونني، لقد صارت كل تصرفاته معي غريبة جداً، أنا على يقين أنه على علاقة بأخرى".

* **صديقة (ب):** "هذا مؤسف. وما الذي تنوين فعله؟"
* صديقة (أ): "سوف أواجهه بالأمر هذه الليلة ".
* صديقة (ب): "أتمنى لكما التوفيق إذن، وأرجو أن تسير الأمور على ما يرام ".

وبعد أسبوع:

* صديقة (ب): "كيف سارت الأمور مع زوجك؟".
* صديقة (أ): "لقد سوينا الأمور، إنني أحبه بالفعل، وهو يحبني".
* صديقة (ب): "حسنا فعلتما .. لنطلب الغداء إذن".

أحيانا يكون عدم قول شيء أمر غاية في الأهمية والفائدة، وهذا من فن الكلام.

بين الكلام العام والكلام الرسمي:

هل تابعت ذات مرة ضابط شرطة وهو يشرح في نشرة إخبارية ما حدث في موقع الجريمة، وكيف تم إلقاء القبض على الجاني، أو كيف تسير مجريات التحقيق؟ ستجد أن بعضهم يشرح الأحداث بلغة بسيطة متكاملة، مستخدماً في هذا مفردات عادية، أما البعض الآخر فيلجأ إلى اللغة الرسمية، لغة المهنة بكل ما فيها من مصطلحات وسرد آلي على نحو: "كان المتهم يقود سيارته في شارع كذا، قرابة الثانية وعشر دقائق، وتم استيقافه بمعرفة وحدة دورية تابعة للشرطة، وذلك تبعاً لبلاغ من السيد فلان، وتم اقتياده وتحرير محضر له، وتم احتجازه في قسم شرطة كذا"، من الواضح أن كل هذا الكلام لا يعني للمستمع سوى عبارة واحدة "لقد ألقينا القبض على الجاني وهو الآن في السجن".

في الغالب أن الضابط قد شرح الموقف للمذيع بالفعل قبل بدء التصوير، وربما شرح له هذا بلغة عادية، فما الذي دعاه إذن إلى أن ينتقل إلى استخدام لغة اصطناعية أخرى، لغة تعكس مجموعة من الإيحاءات المتعلقة به كشخص؟

يمثل رجل الشرطة - ليس كل رجال الشرطة بالطبع- نموذجاً لأنماط من البشر يلجأون إلى أسلوب الكلام الرسمي، وهو نمط غير شخصي من أنماط الكلام وذلك حينما يكون عليهم التحدث من منطلق مناصبهم الرسمية، سواء إلى مجموعة من البشر أو في حوار مع إحدى وسائل الإعلام، منهم القاضي والوزير والرئيس والمحافظ،

وعدد كبير من الرسميين، من الممكن أن يضعفوا أمام فكرة اللجوء إلى هـذا الـنمط الرسمي في الكلام، وأما التنفيـذيين وخـبراء الاقتصـاد والمحـاميين وغـيرهم فأمـامهم الخيار في حواراتهم مع الإعلام في تقدير ما يريدون قوله، وفي الكيفية التي يكسبون بها كلامهم المصداقية والجاذبية.

ظاهرة الكلام الرسمي هـذه تسـتدعي التأمـل في خيـارات العقـل البـاطن لـدى المتحدث، والفوائد التي قد تعود عليه من تقديم مثل هذه التصريحات المحكمـة، قد يشعر البعض أن الإشارات اللغوية التي تعتمد على لغة الحقائق غير الشخصـية التي يتلقاها المستمع تضفي الدقة على المعلومات والتفكير، وقد يجد البعض فيهـا درعاً واقياً ضد انتقادات الآخرين لكلامه، مـن قبيـل احـتمال تلمـيح الصـحافة لأن الشرطة قد أساءت التصرف مثلا، بينما يرتاح آخرون إلى حصر ما يقولونه في حقائق قابلة للتحقق منها، وعلى أي حال، فإن اللغة قـد تـدفع المسـتمع إلى الحكـم عـلى المتحدث بأنه يعاني من كبت عاطفي، وأنه واقع تحت سـيطرة قويـة، بـل ومفتقـر إلى الشجاعة الفكرية.

في كل يوم، ومع كل هذه الأحاديث الإعلامية التي يتحدث خلالها جميع النـاس من منطلق صفاتهم الرسمية، وفي التجمعـات الرسـمية كـالمؤتمرات ونحوهـا، نـرى نمطين مختلفين مـن الكـلام يمكننـا أن نسـميها مجـازاً: "الكـلام الرسـمي" و"الكـلام العام".

يبدو الكلام العام متطلباً لبعض المهارات الإضافية، حيث يكون عـلى المـتكلم أن يحول مجموعة من الحقائق إلى قصة تجذب اهـتمام المسـتمع وتربطـه بهـا، وقـد يشتمل هذا على تخير مجاز بسيط يمكن أن يتمحور حوله الشرح، وقد يحتوي على رسم درامي لموقف ما فيتخذ صـورة المسرحيـة الأخلاقيـة المترابطـة أو القصـة ذات البعد الأخلاقي، أو يعتمد على تكوين مثال مهم يمكن مناقشته والربط بين عناصره بشكل لا يمكن للآخرين القيام به دون مساعدة المتكلم.

لقد اكتسب العديد من الشخصيات البارزة في التاريخ مكانتها من خلال القـدرة على صياغة قضية، أو بناء قصة، أو مقدمـة منطقيـة لقـرارات يجـدها الآخـرون في صالحهم، ومن بين أبرز تلك الشخصيات "بنيامين فرانكلين" و"روزفلـت" و"كينـدي" و"مارتن لوثر كينج" و"رونالد ريجان" و"جمال عبد الناصر" وكلهـم أبـدوا براعـة في استغلال مهارة الكلام العام.

بين اللغة النظيفة واللغة القذرة:

ما الفارق الذي تراه بين عبارة "أختلف مع هذه الفكرة" وعبارة" هذه فكرة غبية"؟ أو بين عبارة "لا أحب هذه اللوحة" وعبارة" يالها من لوحة قبيحة"؟

يمكن لمعظمنا أن يصف العبارة الثانية من كل مجموعة بأنها وقحة وفجة، وتحمل نبرة عدوانية صريحة، وهي لا تفسح مجالاً للشك أو الغموض، وتحمل إيحاء بعمومية الوصف واستحالة استبدال كلماتها، كما أنها لا تحمل هذه الإيحاءات في العبارات ذاتها، فهي رسائل خفية، رسائل تحمل رسائل أخرى، فكل من نبرة صوت المتكلم وتعبيرات وجهه وسلوكه العام من شأنه تقوية أو إضعاف المحتوى الفعال والكامن في اختيار الكلمات.

تشير دراسات سيكولوجية اللغة إلى أن مثل هذه العبارات تميل إلى توليد إحساس بالقلق لدى المستمع يكتسبه دون وعي، وبشكل يفوق النوع الآخر الموجود في العبارات الأولى.

ويميل البعض - ربما معظم الناس- إلى الشعور بأنهم مدفوعون أو واقعون تحت ضغط عند سماع هذا الاستخدام العدواني للغة، ومع أن المتكلم لم يقل شيئاً مباشراً يبرر هذا الشعور بالضغط، فإنهم يميلون إلى أن يسمعوا - لا شعورياً- أن المتكلم يصر على تبني الرأي أو الحكم الذي يصرح به، وهذا الإحساس بتهديد الاستقلالية الذاتية للمرء يخلق قدراً معيناً من المقاومة - بل والغضب- لدى المستمع مما قد يؤدي إلى الإضرار بأهداف المتكلم.

كما يمكن لأنماط لغوية معينة - سواء كانت عدوانية أو متعنتة أو تقييدية- أن تشعر الآخرين بالاغتراب، وتؤثر بالسلب على عملية الفهم، ويمكن أن نشير إلى هذه الصور اللغوية الفاسدة بأنها لغة قذرة، لا أعني بهذا أنها بذيئة، لكنني اقصد أنه تلوث عملية التواصل، وتشتمل اللغة القذرة على أنواع من العبارات واختبارات الكلمات التي يمكن أن تسهم في إهانة أو تخويف أو إغضاب الآخرين أو التشويش عليهم.

ونجد على النقيض من هذا أن اللغة النظيفة تستغل أنماطاً لفظية محايدة واختياراً للكلمات يستحضر حالة من التعاطف والانفتاح العقلي وتبادل الأفكار بشكل حر.

من بين المهارات الأساسية للوضوح الوعي بتلك الظواهر اللغوية السيكولوجية العميقة، وهو ما يشتمل على القدرة على مراقبة استخدام الفرد للأنماط اللغوية، وكذلك استخدام الآخرين لهذه الأنماط اللغوية، وتفادي عيوب لفظية معينة يمكن أن تتسبب في سوء الفهم والخلاف بل والحكم الفاسد من الناحية السيكولوجية على المستويين الفردي والجماعي.

ويمكننا تحديد خمس فئات على الأقل للغة القذرة، ومن ثم نتعلم استبدالها بتنويعات أكثر تعقلاً من ناحية الدلالة اللفظية.

1. **الرأي:** ويشمل أحكاماً عدوانية على القيمة، مثل "رأس المال المشترك يعد استثماراً سيئاً" أو "هذا غش صريح"، ويمكن تصحيح هذا العيب اللفظي باستخدام المرجعية الذاتية، أي نسبة الأحكام والآراء إلى الذات مثل "لا أحب الاستثمار في رأس المال المشترك" أو " لا أعتقد أن هذا استثمار جيد".
2. **التعميم:** وهو استخدام لغة مفرطة في التعميم، من قبيل "كل السياسيين يكذبون" أو "الناس كلهم كسالى"، ويمكن تصحيح هذا العيب اللفظي باستخدام عوامل تحديد وتعديل مثل "إلى حد ما" أو "يبدو لي" أو "حسب علمي أن بعض السياسيين يكذبون".
3. **التخيير:** وهو استخدام لغة إما وإما، مثل "إما أن تكون معنا وإما أن تكون علينا" أو "هل أنت ليبرالي أو محافظ؟"، ويمكن بدلاً من ذلك استخدام لغة متدرجة، أي استخدام مجموعة متدرجة من الاحتمالات بدلاً من طرفي النقيض، مثل "يمكن أن تختلف معنا حول نقاط معينة" أو "ماوجهة نظرك بشأن الموضوع؟"
4. **التعنت:** وهو عدم احتمال أو التسامح مع وجهات النظر الأخرى، مثل" ليس هناك سوى سبيل واحد للقيام بهذا" أو"كل من يعطي صوته لهذا المرشح إنسان غبي"، والحل يكمن أيضاً في استخدام عوامل تحديد وتعديل، وقصر الاستنتاجات الشخصية على الذات مثل "أعلم طريقة يمكن أن تفلح" أو "من المؤكد أنني لن أنتخب فلانا".

5. **التهكم:** وهو النقد الساخر اللاذع، من قبيل "لو كنت قد قرأت هذا في التقرير لما احتجت أن تسأل هذه الأسئلة الحمقاء" أو "تظن أنك الوحيد في هذه الدنيا الذي يواجه مشكلات"، والعلاج يكون في استخدام لغة محايدة، مثل"اقرأ هذا التقرير، وستجد إجابات لأسئلتك " أو " هون عليك فكلنا نواجه مشكلات في حياتنا".

استخدام الهراوات اللفظية:

يعد استخدام الهراوات اللفظية نمطاً محدداً وشديد الإزعاج من أنماط اللغة القذرة، فالهراوة اللفظية واحدة من تلك الجمل العدوانية الصارمة التي لا توفر أي خيارات، والتي تجعل المستمع يشعر وكأن ذلك الرأي أو الحكم الذي سمعه كان بمثابة ضربة بهراوة ثقيلة على رأسه، فعبارات مثل "هذه مقولة غبية" أو" أنت مخطئ تماماً" أو " هذا لن يجدي أبداً" أو "أنت تثرثر فحسب" هذه العبارات تجعل من يسمعها يشعر بالاغتراب بدلاً من أن تدعوه إلى التفكير في وجهة نظرك.

إذا كنت تريد الالتزام أخلاقياً بتخليص حوارك من هذه الهراوات اللفظية، ففي إمكانك البدء بأن تكون أكثر وعيا بها، خاصة عن طريق تحديدها في كلام الآخرين، بعد ذلك ستجد أنك تنتبه لها قبل حتى أن تنطق بها، وستكتسب مهارة في إعادة صياغة جملك وعباراتك حتى تصبح لغتك أكثر حيادية.

حينما تصبح واعياً بقيمة وتأثير الأسلوب اللفظي المرن في التعبير عن الأفكار، يمكنك أن تتبين كيف يمكن لأقل وأبسط الكلمات أن تؤثر في عملية التواصل والفهم.

خذ عقل المستمع في نزهة:

كيف تنقل فكرة أو مفهوماً أو اقتراحاً أو وجهة نظر من عقلك إلى عقل شخص آخر، بحيث تبقى بداخله ولا تنمحي؟ الأشخاص الذين لم يكتسبوا مهارة الوضوح يميلون إلى قول ما يخطر على بالهم وبأي ترتيب، وكثيرون منهم لا يفهمون الفارق بين طرح كل ما يجول بالخاطر كيفما اتفق وبين استراتيجية الحوار المختارة بعناية.

قد يبدأون بشرح أمر ما لشخص ما دون جذب انتباه هذا الشخص بالكامل، وقد يبدأون من منتصف الفكرة بدلاً من تحديد نقطة بداية منطقية لها، وقد يثقلون كاهل المستمعين بمعلومات أكثر مما ينبغي دون انتظام منطقي أو ترتيب للأفكار، ويبدو أنهم يفترضون أن عقول المستمعين تقوم بمعالجة المعلومات بنفس الطريقة التي تعالج بها عقولهم المعلومات.

إذا أردنا أن نؤثر في الآخرين بأفكارنا وأن نجعلهم يتعاونون معنا، فقد يساعدنا أن نطرح ما لدينا من معلومات بأسلوب يسهل على عقولهم معالجتها.

تصور الأمر وكأنك تدخل لعقل المستمع وتوجهه نحو الحقيقة الخاصة بك، أو يقينك أو استنتاجك أو اعتقادك أو وجهة نظرك، وبصورة مجازية فإنك تأخذ عقل المستمع في نزهة، عليك أولاً أن تكتشف أين عقله الآن، ومن ثم تخطط للرحلة من نقطة البداية إلى نقطة النهاية.

وإليك بعض الاستراتيجيات وأساليب الحوار التي تساعدك على توجيه تفكير الآخرين.

1-الفارق 350:

العقل البشري يعالج المعلومات الكلامية بمعدل يصل إلى 500 كلمة في الدقيقة، وهذا أمر جيد، إلا أن الأمر السيء هو أنك - كمعظم البشر- تعجز عن التحدث بسرعة تتجاوز 150 كلمة في الدقيقة، أي أن هناك فارقاً في السرعة يصل إلى 350 كلمة، ويستغل عقل المستمع هذا الفارق في معالجة مدخلات أخرى قد تكون مناقضة أو حتى مشتتة للانتباه.

فإذا أردت أن تستحوذ على انتباه المستمع، فإنك تحتاج إلى أن تستغل هذه القدرة غير المستغلة على المعالجة، أي أنك تحتاج إلى صرف انتباهه عن المدخلات الأخرى، وإحدى الطرق لذلك أن تطرح سؤالاً مثيراً يدفعه إلى التفكير في أهمية الموضوع في حين تطرح أنت النقاط الأساسية، أو يمكنك أن تشير إلى موضوع ذي أهمية معينة مع وعد بأن تتناوله أثناء حديثك في موضوعك، الأرجح أنه سيكون أكثر انتباهاً لأنه ينتظر الحصول على شيء يود حقاً أن يعرفه، وهناك العديد من الأساليب الحوارية التي تسهم في إبقاء المستمع على الطريق الصحيح.

2-البرق (التلغراف):

وهو أسلوب تقديمي يحمل ديباجة للموضوع، من قبيل "سأتحدث عما حدث بالأمس" أو "سوف أخبرك بثلاثة أشياء"، وهذا الأسلوب يساعد على وضع إطار للموضوع، فقد بدأ المستمع بالفعل يفكر في الموضوع وبدأ في وضع تصورات لمسار الحوار.

3-الهرم:

هو أن تبدأ بإعطاء لمحة خاطفة عما ستقوله، يليها المزيد ثم المزيد من المعلومات، وبذلك تنجلي الحقائق بالتدريج، وهو أسلوب توضيحي تستخدمه الصحف بنجاح، وله فاعليته في الحوار.

4-وضع خطة للتقدم:

"إليكم ما سوف نقوم به، في ثلاث خطوات أو أجزاء أو مراحل"، وهو أسلوب فعال في التواصل مع الأشخاص الذين يحتاجون بشدة إلى هيكل ونظام وترتيب في عملية التفكير، هم يعرفون الطريق الذي تنوي أن تقودهم إليه، ويشعرون بالراحة في تتبع تسلسل الموضوعات.

5-الاقتراب أو الابتعاد:

البدء بتوضيح الصورة الكبيرة، ثم الانتقال إلى الصورة الأكثر تفصيلاً بطريقة "ZOOM" الكاميرا، أو البدء بمعلومة محددة في جزئية صغيرة، ثم الانتقال إلى الصورة العامة.

6-التخطيط:

قم برسم خريطة، واستخدم مخططاً ما، وهي وسيلة رائعة للتعليم البصري مع أولئك الذين يحتاجون إلى أن يروا قبل أن يفهموا، وكثيراً ما يشير المستشارون إلى "قدرة القلم"، وهي عبارة تعني أن الشخص الذي يدون أفكار المجموعة على لوح الكتابة مثلا، يتولى دور القيادة مؤقتا.

7-المجاز:

التعبير المجازي يعطي صورة راسخة أو خبرة مألوفة في مكان المفهوم المجرد المبهم، فبدلا من أن يقول المرء: "إن الخطة المقترحة تقدم العديد من الفوائد، وقد أسهمت بالفعل في حل بعض المشكلات التي نواجهها" يمكنه أن يقول ببساطة: "إن هذا الأسلوب طريق ممهد، ونحن في منتصفه الآن".

المجاز يتصف بالإيجاز، ويحول المفهوم الثري الكامل إلى عبارة واحدة بسيطة ومختصرة، كما أنه يحفز العديد من الارتباطات الذهنية في عقل المستمع، وهو الأمر الذي يثري الحوار.

قوة المجاز:

المجاز بالتحديد يستحق اهتماماً خاصاً كأداة لتوضيح الفكر وكوسيلة للتواصل، وسواء أدركنا هذا أم لا، فإننا نستخدم المجاز في محادثاتنا طوال الوقت، وهو يمدنا بوسيلة فعالة للكتابة أو الكلام تساعد الناس على أن يكونوا معك على نفس الموجة.

فالرجال يميلون عادة إلى استخدام لغة المجاز المستمدة من الألعاب الرياضية أو المصطلحات الحربية، بينما تميل النساء إلى استخدام المجاز المستمد من الحياة والطبيعة والمجتمع، وهناك مجاز ثقافي أو عرقي أو متصل بالعمر، أما بعضها فهو محض عبث، ومن أمثلة المجاز:

- لقد حبسنا أنفسنا في زاوية (أي وضعنا أنفسنا في موقف حرج بدون خيارات جيدة).
- رعاية الشجرة الخطأ (أي اتباع خطة عمل عقيمة).
- توصيل النقاط (أي تجميع الأفكار للوصول لنتيجة).
- يطارد العديد من الأرانب (أي يدخل في عدد كبير من المشروعات في وقت واحد).
- أطلق النار على قدميه، أو كسر مجدافيه (أي أحبط أهدافه بنفسه).
- هذا انتحار مهني (أي تدمير للحياة المهنية).
- دهاليز المؤسسة (البيروقراطية).

اقض يوما كاملا في الاستماع والانتباه إلى الأشكال المختلفة للمجاز، وقد يدهشك الكم الضخم الذي ستسمعه منها خلال يوم واحد، يمكنك تدوين المجازات التي تعجبك كي تضيفها إلى مفرداتك.

الفصل الخامس

التعاطف كقوة للذكاء الاجتماعي

التعاطف أيضاً أحد مكونات الذكاء الاجتماعي، لكن هذا البعد تحديداً يدعونا إلى التدقيق وإمعان النظر في مدى وعينا ومراعاتنا بحق لمشاعر الآخرين، هل أنت قادر على التعامل مع الآخرين كأشخاص متفردين؟ هل تبين أنك مستعد وقادر على تقبلهم كما هم؟ إن الدلالة المعتادة على كونك متعاطفاً تعني التوحد مع شخص آخر وتقدير مشاعره أو مشاركته فيها، إلا أن هناك - في سياق الذكاء الاجتماعى- مستوى إضافياً من العمق - الإحساس بالارتباط- يشجع على التعاون، وتعريف التعاطف في هذه المناقشة أنه "حالة من الشعور الأيجابى بين شخصين يشار إليها في المعتاد على أنها حالة ألفة ومودة".

يخبرنا الحس السليم بأن البشر يكونون أقرب إلى التعاون والاتفاق معك ودعمك ومساعدتك إذا أحبوك وشاركوك نوعاً من الاحترام والمودة المتبادلة، ويعنى تحقيق التعاطف مع شخص آخر أن تجعله يشترك معك في الشعور بالارتباط، وهو ما يجعله يتحرك معك ونحوك، وليس ضدك أو بعيداً عنك.

وبالطبع فإن النقيض من هذا هو المعارضة، وهو شعور يدفع الشخص إلى الابتعاد عنك أو الوقوف ضدك، وبالطبع فإن السلوكيات الضارة تهدم التعاطف، بينما السلوكيات المعززة تنمى التعاطف، وأحيانا يستخدم المتخصصون مصطلح "شخصية منفردة" لوصف الأشخاص الذين يبعدون الآخرين عنهم وينفرونهم.

إذا كنا نرغب في كسب الفوائد الشخصية والعملية التي تنجم عن تنمية حس التعاطف مع الآخرين والحفاظ على علاقات قوية معهم، فعلينا القيام بأمرين:

1- تجنب أو الابتعاد عن السلوكيات الضارة.
2- تبنى أو زيادة السلوكيات المعززة.

ليس من الواقعية في شيء أن نظن أنه من حقنا أن نسب الآخرين، أو أن نهينهم، أو نحط من شأنهم ونقلل من أهميتهم، أو أن نمتدحهم ونثنى عليهم فقط عندما نحتاج لخدماتهم ونتجاهلهم حينما لا نحتاجهم، وبعد ذلك نتوقع منهم أن يشعروا بالارتباط القوى معنا، التعاطف يتطلب استثماراً طويل الأجل، وليس مجرد استخدام مؤقت.

ولنتأكد أولاً من أننا نعرف الطريقة التي لا ينبغى أن نعامل الناس بها ثم يمكننا استكشاف طرق البناء على مشاعر الاحترام والمودة التي اكتسبناها.

السلوكيات الضارة والسلوكيات المعززة:

لنتذكر هنا أن كون المرء مفيداً ومعززاً هو أمر يتطلب ما هو أكثر من أن يكون غير ضار فحسب، إن التخلص من السلوكيات الضارة لا يسهم في التحلى بأي نوع من التعاطف، إن تجنب المعارضة والكراهية يصل بك إلى اللامبالاة وليس إلى التعاطف، أما التعاطف فيتطلب منك التزاماً أيجابياً مبادراً، أنت في حاجة إلى أن تضيف قيمة إلى الآخرين.

بينما تقرأ قائمتى السلوكيات المتضادتين، عليك أن تحدد أي السلوكيات الضارة ترى أنك تمارسها، وهل تمارسها على نطاق ضيق أم واسع؟ حدد أي سلوكيات معززة ترى أنك لم تفعلها في حياتك، ربما لا تشعر بألفة شخصية أثناء قراءة هذه القائمة، لكنها يمكن أن تظل مفيدة لك بطرق عديدة، أتمنى بالتأكيد ألا تعانى نوبة من نوبات القلق أو الذنب، فمن المفترض أن تكون تلك تجربة استكشاف ونمو إيجابية وليست تدريباً على جلد الذات.

السلوكيات الضارة:

- الامتناع عن التشجيع.
- المزاح المستفز.
- الإهانات غير اللفظية.
- التفضل أو التعالى على الآخرين.
- السعى المفرط وراء الثناء والاستحسان.
- الإطراء على الآخرين بخبث.
- فقد الأعصاب بسهولة.
- التلاعب بالناس وخداعهم.
- الاختلاف باستمرار.

- التحدث بتعصب وعدم مرونة.
- التبجح والتكبر والصلف.
- إفشاء الأسرار.
- حنث الوعود والاتفاقات.
- المزاح في أوقات غير مناسبة.
- احتكار المحادثة.
- مقاطعة الآخرين بشكل مكرر.
- تغيير الموضوع عن عمد.
- كثرة الشكوى.
- العناد والتشبث بالرأي.
- الإصرار على فرض الأسلوب الشخصي.
- نقد أو مهاجمة الآخرين.
- خلق مشاعر الذنب في الآخرين.
- السخرية من الآخرين.
- نقد وهدم أفكار الآخرين.
- تقديم نصائح غير مرغوب فيها.

السلوكيات المعززة:

- منح التشجيع.
- المزاح الأيجابي.
- معاملة الآخرين بعدل ومساواة.
- التحدث والتصرف بحسم.
- تقديم مجاملات صادقة.
- كبح ردود الفعل الغريزية.
- التعاون والتشجيع.
- الاتفاق متى أمكن.

- استخدام المرونة اللفظية الدلالية.
- مشاركة الآخرين نجاحهم.
- الحفاظ على الأسرار.
- قطع الوعود التي يمكن الوفاء بها.
- اختيار وقت المزاح.
- إشراك الآخرين في المحادثة.
- الإنصات إلى الآخرين باحترام.
- الالتزام بالموضوع وعدم الخروج عنه.
- تقديم اقتراحات بناءه.
- التفاوض وعدم العناد.
- التوصل لاتفاق مقبول.
- المواجهة البناءة.
- الإقناع بصدق.
- العطف على الآخرين.
- الإنصات للأفكار وتأجيل الحكم عليها.

هناك أحد السلوكيات اللفظية شديدة الضرر، والتي تكون شديدة التدمير في مواقف العمل وفي الشركات تحديداً، ذلك هو سلوك قتل أفكار الآخرين، ويتضمن هذا السلوك قول عبارات مثل:

- لن يفلح هذا أبداً.
- لقد جربنا هذا من قبل.
- ستكون التكاليف باهظة.
- هذا بالغ التعقيد.
- هذه ليست فكرة عملية.
- ليس لدينا وقت لتجربة هذه الفكرة.
- لن يتحمسوا لها.

- لم نجرب هذا من قبل.
- الميزانية لا تتحمل.
- لنعمل بالطريقة التي نعرفها.
- إنها غير قانونية على الأرجح.
- ربما في العام القادم، أما الآن فلا.

والوقاية من سلوك قتل الأفكار الذي انتشر وسيطر بشدة هذه الأيام تكمن في ممارسة (بيع الأفكار)، وهذا الأسلوب عبارة عن استخدام بعض العبارات الرئيسية المحددة التي تضع الشخص في حالة ذهنية تجعله أكثر قابلية لتلقي أفكارك.

يمكنك في كثير من الأحيان أن تجعل الناس ينصتون ويتجاوبون بعقول أكثر انفتاحاً معك إذا استخدمت عبارات بيع الأفكار في محادثاتك من قبيل:

- هل يمكن أن أطرح سؤالاً؟
- قبل أن نتخذ قراراً نهائياً، دعونا نستعرض خياراتنا.
- أقترح ألا نستبعد أي خيار في هذه المرحلة.
- هل نحن جاهزون لاتخاذ القرار ؟ هل نحن متأكدون من أننا درسنا كل العوامل الرئيسية؟
- لنناقش الأسلوب الذي نتعامل به مع هذه المشكلة.
- أود أن أعود للوراء خطوة كي أوضح نقطة معينة.
- أتمنى أن نكون قد ركزنا كثيراً على التفكير الجماع.
- لقد سمعت عن (كذا)، فهل لديكم أي معلومات عنه؟
- هناك عاملان جديدان ربما لا تعلمون بهما.
- ربما نحتاج أن نعيد دراسة هذه النقطة.
- قد تبدو هذه الفكرة صعبة الإدراك، لذلك دعوني أشرحها قبل أن تقدموا أي استجابة بشأنها.
- لدي فكرة أريد أن أعرضها عليكم.
- أريد سماع رأيكم بشأن ...
- ما رأيكم في ....؟
- هل فكرتم في تنفيذ ذلك بطريقة (كذا)؟

ربما كانت أبسط رسالة تنبثق من هذه المناقشة هي أن التعاطف يكمن في التفاصيل.

مقويات التعاطف:

لنفترض أن هناك فرصتين لبناء حسن التعاطف؛ الخبرة الحياتية المستمدة من التواصل مع الناس، وعملية صيانة التعاطف، وهي التي من خلالها تبقى على العلاقة صحية مهما مر الوقت، ولنبدأ أولاً بالجزء اللحظي.

في موقف معين تستطيع بناء صلة تعاطف قوية مع شخص أو مجموعة من الأشخاص من خلال التركيز على ثلاثة أنماط سلوكية محددة، وفي هذه الحالة يمكننا أن نفكر وفقاً لثلاث سمات:

1-الانتباه:

نحتاج أولاً إلى التدريب على فقاعاتنا الذهنية والانتباه للأشخاص الآخرين بوصفهم أفراداً لكل منهم شخصيته المتفردة، كل إنسان طبيعى يجب أن يحظى بالاهتمام، والإنصات إليه، والتعامل معه بجدية، وهؤلاء الذين يصطنعون الاهتمام غالباً ما يفتضح أمرهم من خلال إشارات غير لفظية تناقض ما يحاولون اصطناعه.

وأفضل طريقة لإظهار الاهتمام بشخص ما هي أن تكون مهتماً بالفعل، فالاهتمام الحقيقي الصادق بالإنصات، وربما التعلم من شخص آخر، يظهر في سلوكياتك الواعية واللاواعية، كما أن بعض الإشارات غير اللفظية المعينة يمكن أن تدل الشخص الآخر على أنك تقدره وتعرف قيمته كفرد.

فالتوجه بجسدك نحو الآخر مثلاً، والنظر في عينيه والصمت والإنصات باهتمام أثناء حديثه، والإيماء بالرأس بما ينم عن أنك تتابع ما يقول، كل هذه الإشارات تساعدك على تنمية حس الانتباه، وإذا كنت شخصاً يستطيع أن يعبر عن نفسه بشكل معقول، فربما لا تجد صعوبة في هذه الإشارات، فهي تأتي بصورة طبيعية، أما إذا كنت من النمط الخجول المتحفظ، فاعمل على زيادة استخدام تلك الإيماءات، وعلى إضافة الحيوية إلى تواصلك مع الناس.

من صور الانتباه الفعالة للغاية - رغم عدم شهرتها- التوافق غير اللفظي، وهو ما يعني التوافق بوضع الجسد، والتوجه الجسدي العام، والإيماءات، كما يمكنك أن تشعر بنفس أنماط الإشارات هذه لتعرف ما إذا كان الآخر يشعر بصلة تعاطف معك بدوره أم لا، والأرجح أنك لاحظت أنه حينما يتحاور شخصان بود، فإن وضع جلوسهما ونبرة صوتهما وإيماءاتهما وتعبيرات وجهيهما، بل حتى أنفاسهما تميل إلى التوافق والانسجام، ولو أنك شعرت بعدم انسجام بين هذه العوامل غير اللفظية، فالأرجح أن هذا دليل على نوع من عدم الألفة أو على الخلاف أو الصراع بين الطرفين.

ولكي تؤسس علاقة ألفة ومودة مبدئية، يجب أن تبدأ بالتوافق مع الإثارات غير اللفظية للشخص الآخر، ليس بشكل واضح، أو كنوع من التلاعب أو الخداع، ولكن بصورة طبيعية، هذا من شأنه أن يضيف إلى مجموعة الإشارات الطبيعية التي تدل على التعاطف وقوة الارتباط، والتي يمكنك أن توصلها من خلال الإشارات غير اللفظية، بفرض أنك منتبه ومهتم بحق بالطرف الآخر ولا تتصنع هذا.

التوافق الصوتي يسهم بدوره في بناء التعاطف، وهو عادة ترديد الكلمات والتعبيرات والتشبيهات التي يستخدمها الآخر، فإذا كان الشخص الآخر يستخدم مجازاً بعينه، فإن استخدام نفس المجاز في ردك يعني تصديقك على فكرته، ويعد بمثابة تأكيد ضمني على قوة ارتباطك به، كما يمكنك أن تقوم بتوفيق ومحاكاة الأسلوب اللغوى للطرف الآخر، فمثلاً يميل بعض الناس إلى استخدام صور مجازية معينة تهدف إلى إكساب حوارهم التشويق والتركيز على نقاط بعينها، وقد زاد تقبل هذا النوع من السلوك خلال السنوات الأخيرة، على أنه من الأفضل أن تبتعد عن هذه اللغة القوية ما لم تكن لغة الطرف الآخر تسير على نفس الدرب، وعندها يمكنك أن تسأير أسلوبه اللغوي.

إن البنية الدقيقة للحوار بين البشر معقدة ومتنوعة، ولن يمكننا في هذا الكتاب سوى أن نذكر النذر القليل من هذه الديناميكية المهمة، وكما أوضحت من

قبل، فإن الانتباه يصبح طبيعياً إذا اخترت أن تنتبه بالفعل للآخر كفرد، ولن يضيرك أن تتعلم بعض الطرق أو الأساليب للمساعدة في تدعيم الارتباط.

2-التقدير:

هل تظهر للآخرين أنك مستعد وقادر على تقبلهم كما هم؟ قد تختلف مع معتقداتهم الدينية أو السياسية، وقد تكون قيمك وخبراتك وقناعاتك متناقضة مع قيمهم وقناعاتهم وخبراتهم، ومع هذا تستطيع الإقرار بحقهم في الحياة بأفكارهم هذه، وهذا يعني على المستوى غير اللفظي أن إشاراتك تعبر عن التقبل، أو على الأقل عدم الرفض والعداء، فإذا قلت لنفسك إنك قادر على التعايش معهم في سلام حتى إذا كنت تختلف معهم حول بعض الأشياء فمن المؤكد أن شعورك بالتقبل والتقدير سيكون طبيعياً.

وبالإضافة إلى الإشارات الطبيعية التي تدل الناس على أنك تتقبلهم وتقدر حقهم في أن يكونوا ما هم عليه، يمكنك القيام ببعض الأشياء الأخرى التي تدعم رابطة الاحترام المتبادل هذه، ومن بين المهارات المهمة التي تؤدي إلى دعم مشاعر الاحترام والقبول والتقدير استخدام اللغة النظيفة التي تحدثنا عنها معاً في الفصل السابق.

ومن خلال تبني نمط لغوي مرن ومتسامح، وتجنب التعنت والسخرية والتهكم وغيرها من السلوكيات السلبية وحسن استغلال عناصر التحديد والتقييد اللفظية الدلالية، تستطيع تجنب معارضة الآخرين لأفكارك، فعندما يعتقدون حقاً أنك تحترمهم وتحترم أفكارهم، فإنهم سرعان ما سيميلون إلى الإنصات لك ولأفكارك بدورهم.

3- التوكيد:

من السهل أن تحب وتحترم وتقترب من شخص يشترك معك في نفس القيم والأفكار مقارنة بشخص تختلف معه بشدة حول أمور مهمة وجوهرية ولكن في نفس الوقت، من الممكن أن تؤكد على قيمة الشخص الذي تختلف معه من خلال طرق تعاملك معه، فكما يقول أحد خبراء تربية الأطفال: "يمكن أن تحب الطفل وتغضب من سلوكه"، فإن الأمر نفسه ينطبق على الكبار، إذ يمكن أن

تختلف مع أحد الأشخاص، ومع هذا تتعامل معه بأسلوب يدفعه إلى أن يحترمك بل ويعجب بك، بل لا أعد مبالغاً إذا قلت إن هذا قد يتسع ليشمل المجرمين وغيرهم من الفئات العنيدة صعبة المراس، إلا أنه من حسن الحظ أن ليس على المرء أن يتعامل مع أمثال هؤلاء أغلب الأوقات.

إننا بطبيعتنا كبشر نحتاج ونريد ونسعى للحصول على توكيد الآخرين من خلال ثلاثة مستويات على الأقل:

1- قابلية الحب.
2- القدرة.
3- القيمة والاستحقاق.

يحتاج كل منا إلى الشعور بأن هناك من يقدره كشخص ويقدر ما يستطيع القيام به، وهنا يكون للمجاملة الصادقة والمخلصة دورها، فقد أشار الخبير التحفيزى الأسطورى "ديل كارنيجى" إلى أن معظم البشر يتوقون إلى الدعم العاطفي؛ وهو نوع من التقدير والقبول والثناء، والتوكيد من السهل إعطاؤه في الواقع، وهذا المبدأ بسيط لدرجة خادعة: إذا ساعدت الناس على الشعور بالرضا والمشاعر الطيبة تجاه أنفسهم، فسيشعرون بالرضا والمشاعر الطيبة تجاهك.

قد يعارضني البعض - وربما الكثيرون- عند هذه النقطة متسائلين: "وماذا عنا نحن الانطوائيين؟ إن كل تلك السلوكيات التي تبني التعاطف قد تكون سهلة المنال للشخص المنفتح على المجتمع، إلا أن الجميع ليسوا على هذا الانطلاق وسهولة التواصل مع البشر، فماذا عنا نحن غير الميالين إلى النشاط الاجتماعى بطبيعتهم؟

في الواقع قد لا يكون العالم مليئاً بالمنفتحين على النحو الذي يظنه الانطوائيون، بل إن واقع الحال أن كثيراً ممن يبدون لنا ودودين ظاهرياً، ومنطلقين واجتماعيين، هم داخلياً أقرب إلى الانطوائية منهم إلى الانفتاح والاجتماعية، فمثلاً العديد من مدربي المهارات في الندوات المختلفة هم في الواقع أشد انطوائية بكثير مما قد يظنه الحاضرون، لكنهم تلقنوا القدرة على التواصل مع مجموعة من البشر عن طريق القصة والدعابة والطرفة، لأجل تحقيق الهدف من التدريب، فهم يلعبون هذا الدور حينما يطلب منهم ذلك، مستعينين بعنصر "الحضور" في الذكاء الاجتماعي.

وما إن ينتهي هؤلاء من البرنامج التدريبي اليومي، حتى يكون التعب قد نال منهم وأجبرهم على طلب الراحة لإعادة شحذ طاقاتهم الاجتماعية والعقلية، فتجد أحدهم يقترح على زملائه قائلاً: " هيا بنا لتناول شيء من الطعام أو الشراب " فعندها يجيبه زميل مرهق: "أشكرك ولكن على أن أنال قسطاً من الراحة قبل الغد"، فهو تواق لأن يسارع بالعودة إلى منزله والحصول على قسط من الراحة والطعام والنوم بما يكفي لمعاودة العمل في اليوم التالى، أو الانتقال للعمل في مدينة جديدة.

وبالنسبة لمهارات النشاط الاجتماعى المرغوبة، فإليك سراً اكتشفته منذ وقت طويل جداً: ليس عليك أن تكون ماهراً في التواصل الاجتماعي حتى يمكنك أن تستفيد من المزايا العديدة لذلك، فكل ما عليك هو أن يكون لديك صديق أو اثنان من المنفتحين اجتماعياً، وهؤلاء سيتولون المهمة نيابة عنك، فإذا كنت في حاجة إلى طبيب أو خبير في العناية بالأشجار مثلاً، فكل ما عليك القيام به هو أن تتصل بجارك أو صديقك الاجتماعي المنفتح، الذي سيكون سعيداً لأنك اتصلت به لطلب المساعدة، وما أن تبين لي أن بوسعي أن أستعين بخدمات خارجية في أداء الأنشطة الاجتماعية، لم أعد أشعر بالعجز تجاه كوني الانطوائي المتكيف الذي هو أنا في الواقع.

القاعدة الذهبية:

جميعنا يعرف النصيحة التي كانت تسمى بالقاعدة الذهبية، ألا وهي "عامل الآخرين كما تحب أن يعاملوك"، إلا أن هذه النصيحة من الممكن أن تكون خاطئة إلى حد ما، يقول "جورج برنارد شو" الأديب الشهير: "لا تعامل الناس كما تحب أن يعاملوك، فقد تختلف الأذواق"، ربما حملت عبارة "برناردشو" ما هو أكثر من مجرد الرد اللبق، بل هي تقترح وجهة نظر مختلفة تجاه مفهوم التعاطف.

وقد يكون منطقياً طبقاً لرأي "برنارد شو" أن نعيد صياغة هذه النصيحة، ولنسمها القاعدة الماسية "عامل الآخرين كما يحبون أن تعاملهم".

وما إن نخرج عن نطاق انشغالنا الأناني باحتياجاتنا وأولوياتنا، حتى نستطيع أن نفهم كيفية الحصول على ما نريد من خلال ضمان أن يحصل الآخرون على ما يريدون

بدورهم، بل ويمكننا القول بأن محاولة معاملة الناس بالصورة التي نتصور نحن أنهم يريدوننا أن نعاملهم بها قد تتسبب في العديد من المشكلات.

فمثلاً، المختصون بالرعاية الصحية - من أطباء وممرضات- يحبون التعامل مع المريض المطيع غير الشكاء، أي الشخص السلس الذي لا يتسبب في المشكلات بسبب اعتراضه على ما يتخذ الأطباء من قرارات، أو الشخص الذي يطلب معرفة المعلومات، أو الحصول على اهتمام خاص، ومع هذا فإن الدراسات البحثية التي أجريت على المرضى تشير بوضوح إلى اختلافات كبيرة في الأسلوب الذي يفضل المرضى أن يتعاملوا به من يرعونهم طبياً، وأساس هذا هو العامل النفسي.

من المؤكد أن هناك مرضى مطيعين وديعين يأتمنون أهل الرعاية الطبية على صحتهم بل على حياتهم، إلا أن هناك كذلك مرضى يتوقعون أن يتعامل معهم الأطباء وكأنهم عملاء، وليس أطفالاً مطيعين، كما أن هناك نوعاً من المرضى يعتبرون أنفسهم مسئولين عن حالتهم الطبية، ويتوقعون من الأطباء أن يشرحوا لهم ما يعانون منه بالضبط.

ويبدو أن أسلوب القاعدة الذهبية الذي لا يناسب مجال الرعاية الصحية يوحى بأننا نحب أن نعامل بنوع من التنازل، وألا نتحصل سوى على القليل من المعلومات خلاف ما نطالب بأن نعرفه، وأن نعامل على أننا قطيع من الغنم، أما القاعدة الماسية البديلة، فتقترح أن نكتشف الاحتياجات الخاصة للأفراد في مواقف بعينها، وأن نهتم بهم كأفراد، مع وضع هذه الاحتياجات في الاعتبار.

هذا أحد المبادئ الرئيسية للتعاطف في سياق الذكاء العاطفي: إقامة علاقة صلة وارتباط فعالة مع الآخر تعتمد على مكانته واحتياجاته ونظرته إلى الموقف، وتحديده للأولويات، فبعض الناس يحبون الأحضان، وبعضهم لا يحبونها، وبعض الناس يحبون الملامسة وبعضهم لا يحبون ذلك، والبعض يحبون استخدام لغة قوية جارحة، والبعض لا يحبون ذلك، كما أن هناك من يحب أن يشاركه الآخرون مشاعره وحياته الشخصية، وكذلك هناك من لا يحبون ذلك، جانب كبير من التعاطف يكمن في بذل الجهد الواعي لفهم المواقع الحياتية للآخرين والإقرار بها والتعامل معهم على أساسها.

المهن القائمة على التعاطف:

الأطباء النفسيون وعلماء النفس وجميع المتخصصين في مجال الرعاية النفسية والعقلية يأتون في المرتبة الأولى فيما يتعلق بحالات الانتحار، فالإحصائيات تبين أنهم في مقدمة المهن التي يقدم أصحابها على الانتحار، ربما بسبب ضغوط العمل، وربما بسبب ضغوط المهنة نفسها، أو بسبب أنهم كانوا مكتئبين عند بداية دراستهم لهذا المجال.

فيكف لمن يعمل في مثل هذه المهنة الإنسانية أن يقدم على الانتحار؟ هل هم يستنفدون مخزونهم العاطفي لصالح كل هؤلاء الذين يرعونهم؟ أم أنهم يبدءون في ممارسة هذه المهنة وهم على حافة الهاوية بالفعل؟

عندما تتحول المثالية إلى نوع من الإنهاك النفسى تصبح أمراً خطيراً في بعض مهن الرعاية الإنسانية، فهناك العديد من رجال الإسعاف والإطفاء والشرطة ممن تعاملوا مع الكوارث الفظيعة - مثل أحداث الحادى عشر من سبتمبر- قد أقدموا على الانتحار، لأسباب بدت منطقية بالنسبة لهم، بعدما عجزوا عن التكيف مع ما يرونه.

هل من المحتمل أن بعضهم لم يكن مناسباً لمثل هذه المهنة؟ المفارقة في هذه المهن القائمة على التعاطف تكمن في أنه من الممكن أن يمارسها شخص غير مؤهل لممارستها، وهناك الكثير من الأمثلة لأشخاص اختاروا المهنة الخطأ.

* أطباء بارعون يستحقون أن يكونوا في المختبرات لإجراء الأبحاث على السرطان أو الأيدز، وليس الوقوف بجوار سرير مريض في المستشفي لا يشعرون تجاهه بأي تعاطف.
* أطباء يقضون أوقاتاً طويلة في تسجيل المعلومات على أجهزة الكاسيت بدلاً من الكشف السريري على المرضى، علما بأن الطب يقوم على تخفيف آلام المرضى وتقديم العون لمن يعانون من مزيج من الألم والقلق.
* المعلمون الذين لا يحبون التعامل مع الأطفال.
* رجال الشرطة الذين يقضون أوقاتاً طويلة في الدوريات قابعين في عرباتهم دون أي نشاط.

* الأطباء العقليون الذين يعانون هم أنفسهم من مشكلات عويصة، حتى أنهم يحتاجون لعلاج أنفسهم قبل علاج الآخرين.
* العاملون في إصلاحيات المراهقين وهم لا يحبون التعامل معهم أو الاضطرار للتعامل مع سيئي الخلق منهم.
* عمال الإغاثة الذين ينفرون من التعامل مع الفقراء والمنكوبين.
* الممرضات المنزليات اللاتي يتضجرن من العناية بالمسنين.
* المحامون الذين لا يحبون الجدال ولا يحبون القانون ذاته.
* العاملون في خدمة العملاء، الذين تجدهم غير ودودين.

الوجه الحجري:

من بين المؤشرات التي تدل على أن الشخص يجد صعوبة في أيجاد القدرة على امتلاك ودعم حس التعاطف لديه، ما يسمى بمتلازمة "الوجه الحجري"، وبعض من يسقط ضحية هذا الاختلال يعجز عن الابتسام، ويتبنى مظهراً وسلوكاً يبث رسالة تقول للآخرين: "ابقوا بعيداً عني"، وذلك بالإضافة إلى التثاقل في حياته اليومية، ويبدأ الناس في تجنب هؤلاء الأشخاص، وتختفي المحادثات، ويجدون أنفسهم في حيرة أمام السبب الذي يدفع الناس إلى وصفهم بالتجهم وسوء الطباع.

والسؤال الصعب هو: لماذا؟ أما الرد السهل فهو: لأنهم كانوا قد بدوءا يفقدون إحساسهم بإنسانيتهم وبدأت مهنتهم تثقل كاهلهم وتؤثر بالسلب على ما كانوا يتحلون به من مثالية وارتباطات عاطفية مع الآخرين.

هنا قد يعترض أحدهم قائلاً: "ولكن تصرفنا هذا حتمى بالنسبة لنا، وإلا ظن الناس أننا ضعفاء أو أغبياء أو حتى غير جادين"، قد تسمع كثيراً مثل هذا التعليق من ضباط الشرطة وضباط الجيش، ورجال الإسعاف والأطباء، وغير ذلك من المهن الذكورية، حيث يمكن لإبداء الكثير من الإنسانية - كالتبسم في وجه الآخرين- أن يمثل انتقاصاً من رجولة أو احتراف هؤلاء الأشخاص، أو قد يعكس ضعفاً فيهم، فليس من المفترض أن يبكي الطبيب أو رجل الشرطة حينما يحاصره الموت والألم من

كل ناحية، لذا تجدهم يلجئون إلى إكساب ملامحهم قالباً صلباً لا يتغير، حتى يصعب على من يراقبهم أن يلتقط أي ملمح من ملامح تأثرهم بما يرونه حولهم.

وفي أفضل الأحوال، يلجأ من يجدون أنفسهم عالقين عند مفترق الطرق المهني هذا إلى صنع تغيير في حياتهم، فقد يتقاعدون أو يستقيلون، أو ينتقلون إلى مهنة يميلون إليها بدلاً من تلك التي هم مكرهون على القيام بها، فمن الشائع أن تقابل أشخاصاً عانوا من حياة مهنية طويلة وصعبة وقد تقاعدوا ليقوموا بشيء ليس له صلة على الإطلاق بمهنتهم السابقة.

اكتساب الشعور بالتعاطف:

أرى أن الدكتور "جورج تومسون" هو تجسيد لإنسان عصر النهضة، فقد ألف عدة كتب، وأدار سلسلة من الندوات التدريبية، وأدار معهداً في "نيومكسيكو"، وكل هذا كان قائماً على مفهومه عن التواصل، والذي أطلق عليه" الجودو اللفظي"، لقد تم تدريس أفكاره لرجال الشرطة والمعلمين والعاملين في مجال الطب والصحة العقلية، وغيرهم من مقدمي الخدمات التي تحمل نوعاً من الخطورة لمساعدتهم على التعامل بشكل أفضل مع الأشخاص الغاضبين أو الساخطين أو حتى الخطرين.

يعتمد نموذج "د. تومسون" على خمسة عناصر تعكس الحاجة إلى الإنصات على مستويات متعددة، وتقديم الدعم للآخر، وحل أي مشكلة تطرأ بما يحقق رضاه، وليس بالضرورة رضاك أنت.

ومع أن هذه الخطوات تبدو واضحة في بعض جوانبها، فمن المعلوم أن قلة قليلة من الناس هم الذين يتبعونها، فهناك فارق بين أن تفهم السلوكيات وتؤمن بها وأن تضعها موضع التنفيذ، ويمكننا تسمية هذه العناصر الخمس اختصاراً: الإنصات، التعاطف، طرح الأسئلة، إعادة الصياغة، التلخيص.

1- الإنصات:

أظهر الإنصات الإيجابي من خلال الإيماء بالرأس، والميل بالجسد نحو المتكلم، والنظر في عينيه، والإنصات الحقيقي.

يبدأ الإنصات الإيجابي من خلال محاولة إقامة ارتباط إنساني بالطرف الآخر، أما أكبر عقبة أمام هذا فهي الاحتياج البشرب إلى القيام بعدة مهام في آن واحد، فمن السهل في عالمنا اليوم أن يشعر من هم في دوامة العمل بأن عليهم إنجاز المزيد، حتى ولو كانوا يودون أن يحافظوا على تركيزهم في اللحظة التي يعيشونها، ويشتمل تعدد المهام في عالم الشركات مثلاً على أن يقوم الموظف بالرد على الهاتف، بينما يحاول أن يجري محادثة ثنائية، وأن يفحص بريده الإليكترونى، أو محاولة القراءة والتفكير والتحدث في وقت واحد، ولا عجب في أن الأشخاص الغاضبين يصبحون أكثر غضباً عندما يشعرون بأنك غير منتبه إليهم، أحياناً يعمدون إلى القيام بما يجذب انتباهك.

الأمر يعني الكثير بالنسبة لأي شخص عندما تتوقف عما تقوم به، وتلتفت إليه، وتبين له بطريقة لفظية أو غير لفظية أنه صار يمثل الأولوية في تلك اللحظات، وإذا لم تكن تصدقني، فعد بذاكرتك إلى فترة الطفولة، حينما يكون أي من أبويك منشغلاً عنك بمشاهدة التليفزيون، أو قراءة الجريدة، أو تقطيع الخيار، وبالتالي لا ينصت إلى همومك، الكثير من الناس لا ينصتون حقاً، وإنما ينتظرون حتى تنهي كلامك ليبدأوا هم في التحدث.

2- **التعاطف:**

يحدث هذا حينما تتبين حجم المشكلة من وجهة نظر الآخر، وتشعر بها كما يشعر هو بها.

3- **طرح الأسئلة:**

ابدأ في طرح الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة، حتى تحصل على المزيد من المعلومات، واترك الفرصة للآخر كي يبوح بما في داخله، حيث تخلق الأسئلة جواً من الحوار الثنائي يفيد من يشعر بالغضب ويتيح له تفريغ الطاقة بالتحدث إليك، كما أن توجيه الأسئلة يمنحك قدراً من السيطرة على الموقف من خلال توجيهه إلى ما ترغب في أن يوضحه، عبر أسلوب التواصل المشترك.

4- إعادة الصياغة:

قم بإعادة صياغة أفكار الآخر، مستخدماً كلماته هو بقدر الإمكان، إن الشخص الغاضب نادراً ما يستمع إلى كلامك، إلا أنه غالباً ما ينصت حينما تقوم بإعادة صياغة حديثه بصورة جديدة، هذا يمنحك بعض الوقت، ويظهر تعاطفك معه، والأهم هو أنه اختبار تتأكد من خلاله أنك بالفعل تفهم ما بداخله، وأنه بدوره يصدق تفهمك وتعاطفك معه.

5- التلخيص:

ابحثا معاً عن الحلول المناسبة لجميع الأطراف، وساعده على أن يكتشف ما يمكن أن يحل المشكلة القائمة، وإذا اتفقتما على اتخاذ خطوات معينة - أو التوقف عن تصرفات معينة- فمن الجيد أن تصوغا عناصر الحل كتابة.

بناء مهارات التعاطف:

* راقب شخصاً يبدو لك عاجزاً عن التواصل مع الآخرين بسهولة، وحدد السلوكيات التي لاحظتها عليه والتي يبدو أنها عوامل هذا العجز.
* راقب شخصاً يجيد التواصل مع الآخرين، وحدد السلوكيات التي تمثل عوامل جذب للآخرين للتواصل معه.
* في أقرب فرصة تشهد فيها جدلاً - أو تشترك فيه- حدد السلوكيات الضارة للتعاطف سواء قولاً أو فعلاً قد أسهم في تعميق الفجوة بين الأطراف، أو زاد من صعوبة الموقف.
* إذا كان لديك صديق عزيز أو شريك حياة، فاعرض عليه صفقة أن تقضيا مدة خمس دقائق كلما التقيتما لتتحدثا فيها عن بعضكما البعض، وألا تعودا لممارسة الأعمال اليومية حتى تتأكدا من أن العلاقة بينكما قد عادت إلى المستوى الشخصي الحميمي.

***

الفصل السادس

الذكاء الاجتماعي والصراع والتعايش

إن الأشخاص الذين يقيمون دعاوي قضائية ضد الأطباء والمراكز الطبية عادة ما يذكرون في دعواهم توجها ما من جانب الطبيب أو الإداريين، ويتمثل هذا التوجه في صفات من قبيل الغطرسة، وقلة الاهتمام بالمعاناة الإنسانية، والبرود والتكبر، وادعاء عدم الوقوع في الخطأ، فقد يقول صاحب الدعوى - مثلاً - في ألم: "كنت أود أن أسمع منه اعتذاراً، إلا أنني وجدته لا يقر أصلاً بوقوع أي خطأ".

المسار الحلزوني المزدوج:

عبر آلاف السنين من التاريخ ظهر لنا بشكل حاسم أن الصراع ينتج المزيد من الصراع، فما أن يندلع الصراع حتى يتخذ منحى تصاعدياً، وما أن يصل إلى حد معين من الشدة حتى يتحول لينهي نفسه بنفسه، لقد دامت صراعات عديدة بين الدول والفصائل السياسية والمجتمعات المتجاورة لفترات طويلة لدرجة أن أحداً لم يعد يعلم كيفية اندلاع الصراع أو سببه، كل ما يعرفونه أنه لم يكن لديهم خيار سوى الرد على الأعمال الوحشية من جانب الطرف الآخر، بل ورد الصاع صاعين.

من يراقب ويدرس الصراعات المستمرة يجد أن تصعيد العداء يتبع نمطاً دقيقاً محدداً، حتى وإن لم تلحظ الأطراف المعنية بالصراع هذا النمط، وعلى العكس من هذا، فإن الطرفين اللذين ينجحان في الحفاظ على علاقة ثنائية بناءة - سواء كان هذا على مستوى الأفراد أو العائلات أو الشركات أو الدول- ينهجان نقيض ذلك النهج التصعيدي، فيمكن للعلاقات الايجابية أن تنمو وتقوى مع مرور الوقت، باتجاه تصاعدي حلزوني أيجابي معزز ، في نفس الوقت الذي تتخذ فيه العلاقات السلبية منحنى حلزونياً سلبياً هداماً، ولكي نتحول في العموم من حالة الصراع إلى حالة التعاون، فإن الموقف يتطلب الارتقاء بهذا المنحنى الحلزوني السلبي إلى منطقة محايدة، ومن ثم الارتقاء من جديد نحو منطقة ايجابية.

ادرس تطور المنحنى الحلزوني للصراع إذا انعدمت الثقة لأي سبب من الأسباب، أو كان ذلك نتيجة لميراث تاريخي لعلاقة ما، فإن الموقف يميل من بدايته نحو الصراع ، استفزاز من جانب أحد الأطراف، أو سلسلة من الاستفزازات من جانب الطرفين، يمنح كل طرف دليلاً على وجود نوايا سيئة لدى الطرف الآخر، وبعد عدد من الأعمال

العدائية، يدخل الموقف في مرحلة التصعيد، وعند هـذه النقطـة تنمحـي أي رغبـة لدى الطرفين في الحفاظ على العلاقة فيما بينهما، ويجد الطرفان ضرورة لرد الفعل، أو الثأر من اعتداء لا يغتفر.

خلال هذا الانحدار نحو حالة صراع لا فكاك منها، تتغير كيمياء العقل لدى كـلا الطرفين، فقد ألزم كلا الطرفين نفسه بإلحـاق الأذى بـالآخر، ولـن يكـون أي مـنهما مستعداً بجدية لأن يدرس إمكانية السـماح للطـرف الآخـر بتلقـي شيء ذي قيمـة، ويتحول الموقف إلى موقف (فوز - خسارة) سرعان ما يتحول - تصـور - إلى موقـف (خسارة - خسارة).

إذا امتدت علاقة الصراع هذه لفترة كافية لإحداث قدر كـاف مـن الضرر، فربمـا تتدنى في النهاية إلى مستوى رابع يتمثـل في طريـق مسـدود بالكامـل، تجـد هـذا - وبشكل كبير - في العداوات القائمـة عـلى خلفيـات دينيـة أو عرقيـة، وفي النزاعـات طويلة الأمد حول الأراضي.

ففي حالة الصراع العـربي الإسرائـيلي في الشرق الأوسـط، تحـول الصراع إلى جـزء أساسي من الحياة، فعلى أساسه تتشكل البنى التحتية، والقوانين، ومنـاهج التعلـيم، والسياسـات الحكوميـة، والممارسـات التجاريـة، وإذا تحولنـا إلى أيرلنـدا الشـمالية لوجدنا أن كلا من البروتستانت والكاثوليك يقتل كل منهما الآخر باسم نفس الإله.

وقـد نبـالغ في المثاليـة إذا اعتقـدنا أن الصراع الـذي يصـل إلى المسـتوى الرابـع المتمثل في الطريق المسدود قابل للحل بسهولة، إلا أن الواقـع يوضـح لنـا أن طـول أمد بعد الصراعات الأكثر دماراً في هذا العالم لم يمنع التوصـل إلى نـوع مـن الحلـول الوسط في النهاية، فهناك علاقات طويلة الأمد قامت في دول بين جماعات عرقية أو أقاليم جغرافية أو عشائر، وكـان أساسـها تحقيـق منفعـة مشـتركة للطـرفين، إلا أن الحقيقة المؤكدة هي أن الزيجات السعيدة تدوم مدى الحياة، والعلاقات المثلى بين دولتين قد تمتد لقرون، وهناك مؤسسات تشترك في مشروعـات مربحـة عـلى مـدى عقود من الزمن، أي المنحنى الحلزوني الصاعد هو أساس التعاون الفعال.

يجب أن يبدأ التقدم المتصاعد في علاقة ما وفق درجة معينة من درجات الثقة أو التعاطف - حسب مصطلحات الذكاء الاجتماعي- وقد تساعد الظروف على بداية ايجابية للعلاقة، فقد يكون لدى بعض أطرافها معدل عال وكاف من الذكاء الاجتماعي للتخطيط لحالة تشجع الآخرين على التواصل، والتشارك في المصالح والأهداف، والأرضية المشتركة.

يمكن أن تنتقل العلاقة - مع القدر الكافي من التعاطف- إلى مستوى من التقبل والمعاملة بالمثل، حيث يسهم كل طرف بما يحقق مصلحة الطرف الآخر، وقد تكون البداية مترددة نوعاً، إلا أنها تتدرج في ازدياد مع تبين المصالح، وعندها تنخرط الأطراف في نوع من التعاون المشترك.

مع بعض الحظ والمهارة، ومع مرور الزمن، تكتسب العلاقة طابعاً طويل الأمد وتعود بفوائدها على كافة أطرافها، وتنتقل من مرحلة "أعطنى كذا مقابل كذا" إلى التبادل والعطاء غير المشروط، وعند هذه المرحلة، يبدأ أطراف العلاقة في النظر إليها على أنها علاقة مستمرة، وهو الأمر الذي يشتمل على جانب التوقعات المهم: حيث نكون قد ارتبطنا بالطرف الآخر لفترة كافية تجعلنا نرى إمكانية وجود تواصل دائم وراسخ.

وإذا كانت الظروف مواتية، فإن أطراف العلاقة يصلون إلى مرحلة الاستمرارية، وهي مرحلة يعتقد فيها جميع الأطراف بأن العلاقة تخدم احتياجاتهم ومصالحهم لدرجة تجعلها دائمة للأبد، وتكون لها هويتها الخاصة، وعند هذه النقطة نرى الصورة المعاكسة تماماً لمرحلة الطريق المسدود.

وفي حين أننا نجد في مرحلة الطريق المسدود أن لا أحد من أطراف الصراع يجد الدافع لتحقيق ما فيه مصلحة الطرف الآخر، فإن مرحلة الاستمرارية تمثل نوعاً من التعاون، حيث يتفهم كل طرف قيمة مساعدة الآخرين في تلبية احتياجاتهم وتحقيق مصالحهم، وأن هذا يعود عليه بالفائدة أيضاً.

ومن المفارقات أن مرحلة الطريق المسدود تعود بنوع من الفائدة على أطراف الصراع، فهم عندها يشعرون وكأنهم أبطال يدافعون عن أرضهم الأم، ويجدون النصر في إلحاق الأذى بأعدائهم، ولكنهم للأسف لا يتخيلون إمكانية وجود حالة مختلفة يمكن لجميع الأطراف فيها تحقيق الفائدة دون إلحاق الأذى ببعضهم البعض.

مثال: يروى لنا "كارل ألبريخت" في أحد كتاباته قائلاً: شهد أحد زملائي - في جلسة عمل لتكوين فريق من المحامين والمساعدات- تحول موضوع بعيد عن موضوع الجلسة الأساسي إلى بذرة لمشكلة سرعان ما صارت هي المحور الرئيسي لنقاش أطراف الاجتماع، ففي بداية الاجتماع جلس كافة المحامين إلى أحد جانبي الطاولة، بينما جلست جميع المساعدات على الجانب الآخر، بدأ زميلي الاستشاري الاجتماع بأن طلب من كبيرة المساعدات أن تحدد أهدافها من هذه الجلسة، فقالت: "كل ما نريده هو أن يمارس الجميع عمله في سعادة، وأن ينجزوا العمل على أتم وجه، وأن يتفاهموا مع بعضهم البعض".

ثم سأل الاستشاري كبير المحامين عن أهدافه من هذا الاجتماع، إلا أن كبير المحامين ضرب الطاولة بقبضته وهو يصيح :"أريد طرد هؤلاء المساعدات".

عند ذلك انخرطت بعض المساعدات في البكاء وساءت الأمور بدرجة كبيرة لبعض الوقت حتى تمكن الاستشاري من أن يحدد سبب هذا التوتر، وهو أنه لا أحد من المحامين قام بزيارة إحدى المساعدات السابقات - التي توفيت بالسرطان- في المستشفي، وجدت المساعدات أن هذا تحقير من شأنهن، مما أدى إلى فقدان حماسهن للعمل - الذي تباطأ نموه- ونما سلوك سلبي عدواني في ظل عداوة خفية.

المساعدات هن من يتحكمن في سير معظم العمل داخل مكاتب المحاماة، فهن من يتأكد من مواعيد المحامين، ويحددن مواعيد اجتماعاتهم وجلساتهم، ويقمن بالبحث وحساب الأتعاب، أي أنهن يقمن بجميع الأعمال المكتبية المهمة، حتى يستطيع المحامون التركيز على قضاياهم أو على جذب عميل جديد للمكتب.

وبسبب غضبهن الجماعي من المحامين لما أعطوه من انطباع بأنهم لا يهتمون بزميلاتهم المتدربات، فقد صار سلوكهن الانتقامي مكلفاً من الناحية المادية، فبدأت

مواعيد الاجتماعات وجلسات المحاكمة والمواعيد النهائية لرفع الدعاوي تفوت المحامين، واستمر هذا الارتباك أكثر من عام.

ودافع المحامون عن أنفسهم بقولهم إنهم ظنوا أن المتدربة المريضة لم تكن ترغب في أن يزورها أحد بالمستشفي، لذلك لم يتوجهوا إليها احتراماً لما ظنوا أنها رغبتها، وعندما صار لسوء الفهم هذا تبعاته وتسيد جو من العداء، قرر كبار الشركاء بالمكتب طلب خدمات هذا الاستشارى حتي يضع حداً لهذا الصراع المحتدم.

كان طلب أحد الطرفين – المحامين - هو العدل، بينما كان طلب الطرف الآخر - المساعدات- هو السلام، وأدرك الاستشاري أنهم لن يحققوا أي تقدم في مسألة تكوين فريق العمل حتى تتم مناقشة وتسوية هذه المشكلة الرئيسية خلال الجلسة، مرت أربع ساعات مع المزيد من البكاء وتبادل الاتهامات، إلا أن الحسنة الوحيدة كانت في أن كل هذا يتم في جو من الهدوء النسبي، وفي النهاية تمكن الجميع من أن يزدادوا قرباً من بعضهم البعض، ومن ثم ناقشوا الأدوات المطلوبة لحل ما يستجد من خلافات في المستقبل وبشكل جماعي.

هكذا نرى أن بوسعنا - كبشر - أن نجد سبيلاً لتحويل حالة الطريق المسدود إلى استمرارية، إلا أن الأكثر تفاؤلاً بيننا سيخلص إلى أن الوقاية من الانحدار إلى مثل هذا الموقف أفضل بكثير من محاولة علاجه.

كثيراً ما نسمع حواراً بين رجل في أوسط العمر مع طبيبه، فيسأل الرجل طبيبه: "كيف أتجنب الإصابة بالصلع؟ "فيرد عليه الطبيب ملمحاً بمكر إلى الطبيعة الوراثية للصلع: "اختر لنفسك جداً غير جدك".

لذلك فإن أنسب وسيلة لتفادي الوصول إلى الطريق المسدود هي ألا نسمح منذ البداية بالدخول إلى هذا المسار.

لا للجدل:

توصلت منذ عدة سنوات إلى قناعة من أهم قناعات حياتي، وكان قراري النابع من هذه القناعة واحداً من أهم السياسات التي تبنيتها وعادت علي بالفائدة، فقد قررت -

وبكل بساطة - ألا أجادل أحداً في الرأي، أنا لم أقرر التوقف عن محاولة تغيير آراء الآخرين أو محاولة دفعهم إلى تبني آرائي وأفكاري، كل ما فعلته هو أن توقفت عن الجدل.

خلصت في النهاية إلى أنني لم أنجح أبداً في الخروج من أي جدال منتصراً، كنت أستطيع أن أصبح ماهراً في الجدال والمبارزة بالكلمات، ودحض آراء وأفكار الآخرين وتقليل أهميتها وقيمتها بواسطة تفكيري السريع ولساني اللاذع، إلا أنه كان عليّ أن أواجه ما اعتبرته الحقيقة الجوهرية في هذا البيت من شعر "ويليام بلاك": "الشخص الذي يتم إجباره على الاقتناع، لا يقتنع أبداً".

أيقنت - مع كافة مهارات الرد الفطن التي اكتسبتها طيلة دراستي بالجامعة- أننى لم أنجح سوى في أن أقنع الناس بما يحقق رضاي أنا لا رضاهم، وبدأت أفهم أن الانتصار على الآخرين في المعارك الكلامية نادراً ما يعود على بشيء ذى قيمة حقيقية، إلا إذا اعتبرت الشعور بالنصر شعوراً ذا قيمة بالنسبة لي.

كما خلصت إلى أن في كل جدال أو نقاش، وكل مبارزة لفظية نخسر شيئاً في مقابل الذي نكسبه منها، وفي حين يتمثل المكسب في أن يرى فيك المراقبون مجادلاً بارعاً، فإنك تجني من وراء هذا العداوة والمقت والرغبة في الثأر.

بدأت ألاحظ - من خلال سلسلة من المجادلات مع أصدقائي- أن بادرة المواجهة الكلامية تؤدي بدورها إلى مستوى آخر من المواجهة الكلامية، فمن يصطدمان في معركة فكرية يكونان أقرب إلى الدخول في مواجهة جديدة فيما بعد، ويتحول الجدال إلى نمط سلوكي جبري.

دفعني هذا اليقين إلى أن أعمل على توسيع نطاقي العقلي، وإلى أن أطرح على نفسي ذلك السؤال المهم "ما الذي أريده بالفعل من هذا الموقف؟" وأدركت أنني كثيراً ما تجاوبت مع آراء الآخرين - خاصة تلك التي يعبرون عنها بقوة أو بعنف- وكأنني سمكة تندفع نحو الطعم، كنت أندفع إلى رد العدوان بالعدوان، فلم يسعني أبداً أن أدع العناد يمر مرور الكرام، رضيت بما هو أقل مما كان يمكنني الحصول عليه.

بدأت أوقن بأن في وسعي أن أجتذب الآخرين إلى وجهة نظري، وأن أدفعهم إلى أن يستمعوا إلى أفكاري باحترام، وأن يتعاطفوا معها بشكل أيجابي، وذلك عن طريق عدم مهاجمة أفكارهم، فمن خلال الإنصات لهم والتأكيد على حقهم في عرض آرائهم، ودعوتهم إلى التعبير عن أنفسهم بشكل تام، بدأت أحقق الكثير والكثير مما أريده منهم، كما وجدت أن طرح الأسئلة عوضاً عن الخطاب التقريري غالباً ما يجدي بشكل أقوى في التأثير عليهم وتغيير آرائهم.

الحوار الحاسم:

إن محاولة تجنب الأحاسيس السيئة تؤدي إلى المزيد من الأحاسيس السيئة، فمعظم الناس يجدون الخلاف مع الآخرين - خاصة في المحاورات الثنائية- أمراً غير مستساغ، وفيما عدا قلة من المولعين بالصراعات، فإن معظمنا يبذل الجهد لأجل تجنب هذا، فنسمح بتواصل سوء الفهم دون العمل على إزالته، ونسمح للآخرين باستغلالنا أو التعامل معنا بتهور دون أن نواجههم، ونبتعد بأنفسنا عن التأكيد على حقنا الأخلاقي والمدني خوفاً من أن يغضب الآخرون منا.

منشأ هذا التجنب والجبن لدى معظمنا يعود إلى الطفولة، كما أنه يبقى ملازماً لنا، فكلنا انحفرت بداخلنا عبارات "لا تغضب أباك وأمك"، "لا تغضب معلمك"، "لا تغضب الناس منك"، مثل هذه الأوامر يكون لها أثرها السلبي على مختلف المواقف الاجتماعية التي نواجهها خلال حياتنا ككبار، خاصة ونحن نتواصل مع أناس أطاعوا نفس تلك الأوامر في سن صغيرة، وبالتالي فقد صار الكل أسرى أنماط خداعة، وتناغم زائف، وحروب خفية.

يقول خبير الصراعات البشرية الدكتور "ستيف ألبريخت": "إننا نخفض مستوى الرقابة العاطفية" ونخبر الآخرين بما نفكر فيه ونشعر به كثيراً، ويقول أيضاً: "بوسع البشر أن ينتفعوا من حياتهم بشكل هائل، وذلك من خلال الاستغلال الفعال لما سمى بـ "الحوار الحاسم" الذي يسهم في تنقية الأجواء سريعاً، فإذا أيقنت أن الآخرين يتصرفون بأساليب يمكن أن تهدد مصالحي في موقف ما، فعندها سأكون أمام خيارين رئيسيين، إما أن أتعامل مع سلوكهم خفية، بمعنى أن أصوغ تأويلي الخاص

لسلوكهم وأن أنسب إلى هذا السلوك مختلف الدوافع، وأن أعمل على مواجهته بأسلوب مراوغ بدلاً من المواجهة المباشرة، وإما أن ألجأ إلى حوار حاسم معهم ما إن أرى أي سبب محتمل للقلق.

"وبالنسبة للخيار الثاني - أي التصرف المباشر- فإننى أبدأ بتعريفهم بما يقلقني وأمنحهم فرصة أن يعدلوا من تصرفاتهم أو أن يجدوا وسيلة لاستيعاب مصالحي، وكلما كان هذا الحوار الحاسم مبكراً، كلما ازدادت الخيارات التي يمكن القيام بها، أما إن انتظرت حتى يتولد الصراع، فإن عدد الخيارات الجيدة سيقل بصورة كبيرة".

إذن يطرح "ألبريخت" صيغة أو خطة أساسية لاتخاذ قرار حول إمكانية وكيفية إجراء الحوار الحاسم، وهي:

1-الفهم الواضح للموقف:

ما الذي تعرفه عن الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى؟ هل أنت على علم بنواياهم؟ ما الدليل الذي تملكه والذي قادك إلى أن تستنتج أنهم قد تصرفوا - أو قصدوا التصرف- بما يضر بمصالحك؟ هل أنت بحاجة إلى إجراء حوار يصفي كل تلك المسائل؟

2-التحديد الواضح لمصالحك:

ما الذي تهدف إليه من خلال تواصلك أو علاقتك بهم؟ ما الذي تصبو إلى حمايته أو الحفاظ عليه أو تحقيقه.

3-تحديد إستراتيجية للتعامل:

ربما يتمثل هذا في أن تبدأ بالحوار فوراً مع الطرف الآخر، ولكن مع أقل قدر من العداء، وفي أحيان أخرى يكون عليك أن تكتفي بالتعبير عن مصالحك وأن تطلب من الطرف الآخر أن يحترم هذه المصالح.

وقد ترغب - في المواقف الحساسة - في أن تخبر الآخر بهمومك بصورة أقل مخاطرة، فيمكن لرسالة خاصة يسلمها صديق مشترك ومحل ثقة أن تدفع الآخر إلى التفكير في المسألة مقدماً وقبل المحاورة، ويمكنك أن تطرح عليه الموضوع بكل أدب عبر البريد الإليكتروني، طالباً منه المحاورة وجهاً لوجه، اختر أسلوباً ترى فرصته قوية في أن يشكل حواراً إيجابياً وبناءً.

4-التحاور بروح بناءه:

أجعل من المحاورة بحثاً جدياً مشتركاً عن حل يقبله الطرفان، وفسر اهتماماتك للطرف الآخر وبين كيف أنك ترى هذه الاهتمامات عرضة للخطر، تأكد من أنك تتفهم - وبشكل تام - اهتماماته ومصالحه أيضاً، وكن مستعداً لما قد يبدر منه من مشاعر عدائية أو تنافسية أو دفاعية.

5-العمل على الوصول لنتائج:

يكون من الأفضل أن تدعو الطرف الآخر إلى أن يتفق معك على مبدأ بعينه، أو نقطة اتفاق معينة، أو على الأقل أن يتفق معك على سياسة يمكن لكليكما أن يعتمد عليها خلال الحوار، ربما لا ينتج عن هذا اللقاء سوى تقليل حدة مشاعر العداء والتربص، أو ربما أفاد كبداية لتحسن العلاقة مع الوقت.

لاحظ أن هذه العملية ليس الغرض منها هو تحقيق أهدافك بقدر ما هو فتح لأبواب التواصل واستمرار الحوار، وإذا عدنا لاستخدام لغة الذكاء الاجتماعي، فإن إجراء حوار حاسم يعني استحضار كافة مهارات أبعاد الذكاء الاجتماعي لإبطال أي إمكانية لنشوب صراع محتمل، وربما أيجاد السبل اللازمة للتوفيق بين الطرفين وتحقيق مصالحهما.

تفاوض القيمة المضافة:

كنت منذ بضع سنوات مهتماً بالكيفية التي يمكن أن يؤثر بها الصراع على عالم الشركات، خاصة الكيفية التي يحاول بها أصحاب الأعمال تسوية خلافاتهم

والتوصل إلى اتفاق، فاكتشفت وجود بعض المبادئ السائدة في هذا الصدد - في عالم الشركات الغربية على الأقل- والتي يبدو أنها تحكم وتسيطر على عملية التفاوض.

لقد قدم المختصون في مجال إرشاد الشركات - كقسم تدريب الموظفين، أو قسم الأفراد، أو منظمو المؤتمرات- على مدى عقود دورات تدريبية رسمية تتعامل مع أساليب التفاوض، وكان أصحاب القدرات التفاوضية العالية موضع ثناء الصحفيين الاقتصاديين دائماً، ومن المفترض في المفاوض القدير أن يمتلك صفة ذات قيمة عالية تمكنه من أن يحصل على الكثير، في مقابل التخلي عن القليل، وتعتمد لغة التفاوض - كما تستخدم في مجال الأعمال والصحافة الاقتصادية- بشدة على الفوز والخسارة، والأخذ بدون عطاء، وأن يكون للمفاوض اليد العليا.

وأنواع الأيديولوجيات التي تحدد أساليب التفاوض متنوعة، بدءاً من مواجهات الحياة أو الموت، وحتى وجهة النظر الأكثر تعاوناً، والتي تتقبل فكرة أن الطرف الآخر يمكن أن يستفيد بشيء ما من الاتفاق النهائي، فنجد أن المدرسة التي تقول بحتمية كسب كل شيء أو خسارة كل شيء تحتقر فكرة تقديم التنازلات، وتنصح دائماً باستغلال نقاط ضعف الخصم، واستخدام مختلف الذرائع التفاوضية، وترسيخ مبدأ تمييز القوى، واللغة المستخدمة توحي بأن أحد الأطراف ينجح على حساب فشل الطرف الآخر.

أما وجهة النظر المقابلة لهذه الأيديولوجية السابقة فهي التفاوض القائم على فكرة "المكسب في كل الأحوال"، ويدعو أنصارها إلى أساليب مساعدة كلا الطرفين على تحقيق غاياتهما، على أن هناك منهم من يدعو إلى تحقيق نوع خفي من فكرة حتمية الكسب، فمن خلال التخفي وراء لغة تعاونية، تعضد فكرة واحدة هي: "أنا أريدك بالفعل أن تحقق المكسب، طالما كان مكسبي أنا أكبر"، وفي بعض الأحيان نجد أن هذه الأساليب والذرائع الاستغلالية لا تزال تشير إلى نفس عقلية المكسب والخسارة، والفارق الوحيد يكمن في أن دعاته لا يروجون لأساليب تقوم على العدوان والقوة البحتة، بل مغالبة الخصم بالذكاء وحده.

إذا استعرضنا - وبشكل وافٍ- المقالات والكتب وبرامج عمل المنتديات والمؤتمرات الاقتصادية، لوجدنا انحيازاً واضحاً إلى مفهوم عدائي لحالة التفاوض، كما أن القليل من مناصري أحد المنهجين التفاوضيين هم من يرون في التفاوض عملية منهجية منظمة.

وتنطلق معظم المدارس الفكرية من نفس المنطلق، أحد الطرفين يقدم طلباً أو عرضاً، ومن المفترض أن يمثل هذا البداية الحقيقية لعملية التفاوض، أو قد ينصحنا آخر بأن ندرس الخصم قبل تقديم العرض الابتدائي، وربما كان هذا صحيحاً كأول خطوة من خطوات التفكير.

وتشخص معظم أساليب التفاوض الشائعة والمقبولة العملية على أنها معركة ذكاء، وبالتالي تبدو الخطوة الافتتاحية معتمدة بشكل كلي على تقييم المفاوض الماهر للموقف، فعليه أن يواجه تحدياً يتمثل في ابتكار إستراتيجية تدفع الطرف الآخر نحو تقديم مجموعة من التنازلات التي ما كان ليقبل بها في الظروف العادية.

منذ عدة سنوات - أثناء استعراضي للأيديولوجيات وأساليب التفاوض المتبعة في الوقت الراهن- خطر لي أن الافتقار إلى عملية منهجية تتقبلها كل الأطراف أمر يفرض عائقاً كبيراً على التقدم للوصول إلى حل، بدأت التجريب باستخدام منهج وضح لي العديد من المقدمات المنطقية الأساسية للعملية التفاوضية التقليدية:

1- يبدأ التفاوض حينما يقدم أحد الأطراف عرضاً أو طلباً.
2- يتألف التفاوض من عملية شد وجذب حول العرض أو الطلب الأول، حيث ينشد كل جانب إبعاد الجانب الآخر عن نقطة البداية.
3- على المفاوض أن يخفي احتياجاته ومصالحه ومقاصده عن الجانب الآخر، حيث إن الشفافية تسهم هنا في إضعاف موقفه، بينما تخلق المعرفة باحتياجات الطرف الآخر ميزة مهمة.
4- على المفاوض أن يقيّم كافة الاتفاقات المحتملة وفقاً للميزة النسبية، أي الدرجة التي يكون فيها للاتفاق قيمة كبرى ترجح كفة جانبه عن الجانب الآخر.

على الرغم من أن تلك الفرضيات الأربعة أساسية وثابتة، إلا أنها في الواقع لا تقدم أساساً شديد الفعالية لتحقيق ما نريده كمفاوضين.

وتكمن المفارقة الأساسية للتفاوض من موقف قوة في المبدأ البسيط المسمى "التبادل السلبي"، وهو مبدأ طالما لاقى تجاهلاً في المقالات والكتب والندوات التي تفترض دوماً النموذج التفاوضي الأيجابي.

يبين لنا مبدأ التبادل السلبي أننا - إذا قمنا والطرف الآخر بالدخول في التفاوض بنية كسب أقصى قدر من القيمة وتقليل القيمة التي يحصل الآخر عليها إلى الحد الأدنى- ربما يفشل كلانا في تحقيق الهدف الأول، بينما يحقق كلانا الهدف الثاني، أي يحصل كلانا على أدنى حد من القيمة المرجوة، وبافتراض أن لدى كلا الجانبين نفس المهارات الخاصة بالمفاوض القوي، فإن كلاً منهما سينجح في حرمان الآخر من القيمة.

هذه الحقيقة الساخرة تحول التفاوض التقليدي المبني على القوة إلى عملية اختزالية بدلاً من أن تكون عملية ذات قيمة مضافة، ومن خلال قلب العناصر الأربعة الأساسية يمكننا الخروج من عملية التفاوض بما يفوق ما كنا نرجوه.

خطوات الحصول على الموافقة:

بعد أن خلصنا إلى أن الأساليب التقليدية المعروفة دائماً ما ينتج عنها نتائج غير مثالية، بدأت في تجريب إجراء تفاوضي مرحلي يتناقض مع المثال الكامل المتفق عليه، وبعد استخدامه في بعض تجارب تفاوضية مهمة في مجال عملى وفي حياتي الشخصية، توصلت إلى أنه قد أظهر تميزاً وأنه يستحق المزيد من التطوير.

فبدلاً من البدء بالطلب أو العرض أو الاقتراح، فإن هذه العملية غير التقليدية تبدأ بحوار، وبمخالفة كلتا القاعدتين معاً - الأولى والثانية - فإن الخطوة الأولى في العملية تشتمل على كشف مصالح المفاوض للطرف الآخر، وتشجيع الطرف الآخر على التعبير عن مصالحه بدوره.

لقد وجدت أن الإفصاح للطرف الآخر عن مصالحي لا يقلل من فرصي كمفاوض، والحقيقة أن هذا يدفع إلى الإسراع بالتفاوض نحو الأمور المحورية، كما وجدت أيضاً - وبصورة متكررة - أن الطرف أو الأطراف الأخرى من الاتفاق يفصحون أيضاً عن مصالحهم، على الأقل لدرجة لم يكن يتوقعها أصحاب الأسلوب التقليدي، وعلى أي

حال، كيف يمكنني أن أقدم للطرف الآخر شيئاً ذا قيمة بينما لا أعرف شيئاً عن أهدافه ومصالحه؟

لقد تطور هذا الأسلوب الحدسي المضاد ليصبح تعريفاً مبسطاً للاتفاق، الذي هو تبادل للقيمة يخدم مصالح جميع الأطراف المشاركة فيه، وهنا يصبح للتفاوض معنى يتمثل في البحث المشترك عن اتفاق قابل للتنفيذ، يتطلب هذا الاقتراح أن نعرف العناصر ذات القيمة التي يمكن أن تدخل في الاتفاق، ومن ثم نجد وسيلة للجمع بينها بصورة تلائم كافة الأطراف، وقبل أن نتمكن من تعريف عناصر القيمة، علينا أن نعرف أولاً المصالح التي تخدمها هذه العناصر، وهذه هي الخطوة الأولى نحو تعريف المصالح.

أحد الأجزاء الرئيسية الأخرى لهذا الإجراء الحدسي المضاد يشتمل على مخالفة القاعدة الأولى ولكن بأسلوب آخر، فأسلوب التفاوض ذو القيمة المضافة هذا لا يكتفي بمجرد عدم البدء بتقديم عرض أو اقتراح ما، بل إنه يتضمن كذلك طرح مجموعة من الصور المقترحة للاتفاق على الطرف الآخر - ثلاثة منها على الأقل- يمكن لأي منها أن يحقق مصلحة المفاوض، على أن مرحلة طرح الاتفاقات المقترحة هذه تأتي بعد التحديد الدقيق للمصالح الخاصة والتعرف بدقة على العناصر ذات القيمة التي قد تخدم هذه المصالح، وحينها يكون هناك معنى لتحديد مجموعات بديلة للقيمة - لكل منها تركيز نسبي مختلف- ومن ثم التقييم المنهجي للمصلحة المشتركة للطرفين.

يتطلب آخر عناصر عملية القيمة المضافة تقييم الاتفاقات الممكنة بالنظر إلى قيمتها المنظورة الكاملة بالنسبة لك، بغض النظر عن مدى القيمة الذي تعطيه للطرف الآخر.

وفي النهاية قمت بصياغة هذا الأسلوب غير التقليدي في إجراء تفاوضي مكون من خمس خطوات، مبني على نشوء نوع من التعاطف بين الطرفين، تتبع العملية - التي أسميها العملية التفاوضية ذات القيمة المضافة- خمس خطوات أو مراحل عامة هي:

1- تحديد المصالح:

فمن المفيد لكلا الطرفين توضيح ما يرجوان الحصول عليه من التفاوض، ليس وفقاً لبنود أي اتفاق فعلي، ولكن تبعاً لمطامحهما أو احتياجاتهما أو أهدافهما

الفردية، فإن لم تكن لدى الطرف الآخر خبرة أو كانت خبرته قليلة في هذا النوع من تبادل المعلومات.

فقد تجد أنه من المناسب أن توجه العملية عن طريق تقرير مصالحك أولاً ن ومن هنا تساعد الطرف الآخر على أن يعبر عن مصالحه بدوره، وكثيراً ما يفيد أن تعبر عن مصالح الطرفين بشكل موثق، على شكل خطاب أو مذكرة يمكن أن تمثل منطلقاً ومرجعاً لتقييم الاتفاقات المتاحة.

2- **تحديد عناصر القيمة:**

قبل أن يعرض كلا الطرفين لأي نوع من الاتفاقات، فإن على كلا الطرفين أن يدخلا في عملية تفكير واسعة النطاق، لتحديد عدد من عناصر القيمة الممكنة، والتي قد تدخل في اتفاق ما، وقد يشمل هذا الأموال والعقارات والقرارات - أي ما يوافق كل طرف على القيام به، أو ما يرفض كل طرف أن يقوم به- والحقوق والمخاطر.

وكلما كانت دراسة كلا الطرفين لهذه الاحتمالات عند هذه المرحلة متسمة بالإبداع، كلما كان الاتفاق النهائى أكثر ثراءً.

3- **تحديد مجموعة من الاتفاقات المقترحة:**

يتباحث الطرفان خلال عملية تتسم بالتعاون حول عناصر القيمة المختلفة في ضوء مصالح كل منهما، ويستخدمان أسلوباً يسمى "قائمة الطعام الصينية" في الجمع بين عناصر القيمة وفق المصالح الخاصة، حتى يتوصلا إلى خصائص متعددة ومختلفة، لكل منها تركيزه ومقايضاته الخاصة.

ويتوجب أن يكون كل اتفاق موازناً للمصالح النسبية للطرفين، فإن لم تكن لدى الطرف الآخر خبرة بمثل هذا النوع من العمليات، فبوسعك أن تقوم بصياغة صور نهائية للاتفاق، حيث يكون كل منها متوازناً بطريقة مختلفة وأن تعرض على الطرف الآخر أن يختار فيما بينها.

يؤدي هذا الأسلوب إلى سلب الطرف المتحفز أو العدواني أهم أسلحته، حيث إنه يفهم أن كافة هذه الخيارات تلبي احتياجاتك - وإن كان بطرق مختلفة- وأن

استعدادك لأن تسمح له باختيار أنسب صورة للاتفاق ينم عن ثقتك بأن قيمتها جميعاً متوازنة، بغض النظر عن صورة الاتفاق.

4- التعاون لاختيار الاتفاق الأنسب:

يمكن أن يتم اختيار صورة الاتفاق عن طريق أخذ رأي الطرف الآخر في كل صورة من الصور المقترحة، فإن لم يكن موافقاً عليها جميعاً، فعندها يمكن للطرفين العمل على تعديلها، أو العودة لوضع صورة أو عدة صور جديدة للاتفاق، وما أن يخرج الطرفان باتفاق يناسبهما، حتى يصبح هذا الاتفاق أساساً للوصول إلى تسوية نهائية.

5- القيام بتحسين وتدعيم الاتفاق المختار:

غالباً ما تلقي صورة من صور الاتفاق القبول لدى الطرفين، لكنها تحتاج إلى قليل من التعديل، أو قد لا تحتاج إلى أي تعدي، إلا أن بوسع كلا الطرفين مراجعة الحل المختار ومحاولة التفكير في إضافات يمكن أن يسهم بها، أي عناصر قيّمة يمكن أن تثري قيمة ما يحصل عليه أحد الطرفين أو كلاهما، كما أن هذه المرحلة تشتمل على تحديد إجابات لأسئلة "من؟ ما؟ كيف؟ متى؟" أي التفصيلات التي تصبح جزءاً من الاتفاق النهائي.

تطبيق هذه الاستراتيجيات البسيطة - عدم المجادلة، والحوار الحاسم، وأسلوب التفاوض بالقيمة المضافة- مفاهيم الذكاء الاجتماعي من أجل أيجاد حلول للصراعات البشرية، وهي لا تعطي إجابات تامة - ولا حتى جزءاً كبيراً منها- حول مسألة كيفية تعامل البشر مع بعضهم البعض بصورة أفضل، ولكن حينما نضيفها إلى بعض الجهد المبذول بوعي من أجل تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي، فعندها يمكن أن ترتقي بنا خطوات إلى الأمام.

***

الفصل السابع

الشجاعة كصفة لاكتساب الجاذبية

كان الأسد الجبان شخصية محبوبة في عالم الكارتون، فما بالك بمدى جاذبيته لو كان يملك الشجاعة، إن الشجاعة هي أكثر صفات الجاذبية نبلاً، ولكن دعنا نضع الأمور في نصابها، إن الشجاعة ليست في الحروب فقط، أو تسلق جبل شاهق، أو السير وحدك في طريق مظلم، بل الشجاعة شيء مطلوب كل يوم، فإذا سرت بسيارتك على أحد الطرق السريعة في إحدى المدن الكبرى فسوف تدرك بالضبط ما أعنيه.

وتقريباً كل من يعمل في مجال الأعمال يحتاج إلى الشجاعة اليومية، والآباء والأمهات يحتاجون إلى الشجاعة ورباطة الجأش في تربية أطفالهم، ويحتاج الأطفال إلى الشجاعة لمواجهة الأعمال العدوانية التي يتعرضون لها في الحياة اليومية.

لقد أخبرني أحدهم ذات مرة أن أكثر اللحظات رعباً في حياته كانت عندما ترك مقعده المعتاد في المجلس وتوجه للمنصة ليتم تقديمه كعضو جديد، وبالنسبة لمعظم الناس لا يعد هذا الأمر صعباً، ولكنه بالنسبة للبعض الآخر يعد فعلاً خطيراً يتطلب قدراً كبيراً من الشجاعة.

بالرغم من كثرة المقتطفات الواردة في هذا الشأن، إلا أن مقولة "تيدى روزفلت" هي أفضل مقتطف بالنسبة لي:

"يثق الناس بمن هو في ساحة النضال بالفعل ووجهه يعلوه الغبار والعرق والدم، ويحاول بكل شجاعة ويخطئ ويحاول عدة مرات، ومن يناضل بحماس وإخلاص ويضحي بروحه في سبيل قضية عادلة، والذي إذا انتصر كان انتصاره نتيجة لإنجاز عظيم، وإذا ما خسر خسر بشرف، ويغادر ساحة المعركة ورأسه مرفوع، ومن ثم لا يكون مكانه أبداً وسط الأرواح الباردة الجبانة التي لا تعرف النصر ولا الهزيمة".

أحب أشياء كثيرة في هذه العبارة، ولكن أكثر ما أحبه فيها هو الدعوة إلى التحلي بالشجاعة، قد يقول أحدهم إنه في العصر الحديث لا يوجد مكان للبطل أو الزعيم، أي أنه من النادر أن نجد القادة الأبطال، وعلى الرغم من أنه توجد جوانب كثيرة للقائد إلا أن أهمها على الإطلاق هو الشجاعة، أنت تحتاج إلى الشجاعة كي تقود، والقادة دائماً يفعلون ويقومون بأشياء كثيرة، ولا يهم أن تكسب أو تخسر، ولكن على الأقل يجب أن تحاول، فعدم المحاولة يؤدي إلى المصير الذي تحدث عنه

روزفلت، أي الموت مع من لم يعرفوا النصر ولا الهزيمة، ومع ذلك يمكنك تجنب ذلك، ولكنه يتطلب - كما خمنت بالفعل- الشجاعة.

الشجاعة هي صفة الجاذبية الفريدة التي تتشابه سماتها الخارجية والداخلية تماماً، فتلك السمات تبرز نفسها من أوجه مختلفة، ولكنها سمات متشابهة، وهي السلوكيات والتميز والمثابرة، ومن الصعب أن نسأل ماذا يؤدي إلى ماذا، هل السلوكيات والتميز والمثابرة تمنحك الشجاعة؟ أم الشجاعة هي التي تمنحك تلك الصفات الثلاث؟ الإجابة هي أن كلتا العبارتين صحيحة، قد يولد البعض شجعاناً بالوراثة ولديهم استعداد للشجاعة، ولكن بالنسبة لمعظم الناس فإن الشجاعة مكتسبة بالتعلم والتحرك.

سلوكيات الشجاعة:

هل لاحظت أنني أشير إلى الشجاعة على أنها حركة؟ بالطبع فإن الشجاعة لا تكون شجاعة إلا بالحركة، قد ينطبق هذا الكلام على كل صفات الجاذبية، لكن الفارق الدقيق هو أن الشجاعة هي فقط التي تظهر بالتحرك، فقد يتحلى المرء بالثقة ولكنه لا يظهر ذلك أبداً، وقد لا يفيد المرء ألا يظهرها إذا كان يتحلى بها، وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالتواصل، ولكنه شيء ممكن من الناحية النظرية، ولكن من ناحية أخرى من المستحيل أن تتحلى بالشجاعة ولا تظهر ذلك بالأفعال بل بالأقوال فقط، فالشجاعة هي الفعل وإظهار القدرة على الفعل، فقد تفكر بشجاعة - وهذا شيء نبيل- ولكن فقط من خلال الفعل تكون الشجاعة حقيقية، والشجاعة الحقيقية هي التي تكسبك الجاذبية.

والآن قد يقول البعض إن من يعاني من ظروف سيئة للغاية يتسم بالشجاعة وأقول لهؤلاء إنه ربما يكون كذلك، ولكن يجب أن تكون هناك أفعال تحدث، ولا ينبغي الخلط بين الشجاعة وتقبل الأوضاع، إن التقبل جزء من الشعور بالرضا، وهو صفة جذابة أيضاً، ولكنها لا تمت للشجاعة بصلة، وسأتناول صفة الرضا فيما بعد، أما الشجاعة فتتطلب الفعل.

نحن معجبون بالشجاعة لأنها أكثر صفات الجاذبية نبلاً، كما نطمح جميعاً للتصرف بشجاعة في اللحظات التي تدعو لذلك، ومعظمنا يعتقد أننا سنتصرف بشجاعة حينئذ، ولكن الحقيقة أن ذلك لا يحدث في كل الأحيان، فالسلوك الشجاع له أعداء كثيرون، كالخوف والخنوع والأعذار.

فالخوف انفعال حقيقي وينال منا بالفعل في عدة مواقف، ويظهر الخوف بعدة طرق، فقد يكون الخوف عبارة عن ذعر حقيقي ظاهر مثل الخوف من أفلام الرعب، ولكن من الشائع أن يظهر الخوف بطرق أقل وضوحاً، مثل التردد في اتخاذ قرارات أو القلق المبالغ فيه، تلك الحالات هي عوائق صفات الجاذبية، فعلى سبيل المثال هناك صفة قوية هي الالتزام وتحديد الأهداف، لكن الصفة المضادة لهما هي القلق، والقلق هو السلبية في تحديد الأهداف، إذن فالمبادرة بالتحرك هي العلاج الوحيد للخوف والتردد في اتخاذ القرارات.

أما الخنوع فيحرمنا من الإبداع ومن الحاجة إلى الشجاعة، فجميعنا يخضع للروتين، فكر في طقوسك اليومية كل صباح، ستجد غالباً أنك تقوم بنفس الأشياء كل يوم بنفس الطريقة وبنفس الترتيب.

وتكمن المشكلة عندما ندير أعمالنا بطريقة روتينية لا شعورياً في أننا غالباً ما نفقد فرص النجاح والتصرف بشجاعة، وينتهي بنا المطاف إلى رؤية ما نتوقع رؤيته فقط وتجربة ما نعرف أن بإمكاننا القيام به فقط، وتصبح الحياة مجرد روتين ولا حاجة بنا إلى الشجاعة، وتسير بنا الحياة وفق هواها بلا ألم أو مخاطرة أو مجد أو فعالية أو شجاعة.

أما الأعذار فهي عادة ما تكون رداً على فرصة متاحة لكننا نتركها تضيع بسبب عدم توفر الشجاعة اللازمة للإمساك بها، ففي كل يوم نواجه لحظة أو اثنتين نفكر فيهما في عمل شيء نعرف في قرارة أنفسنا أنه يجب القيام به، ولكن عادة ما ينتهي بنا الأمر إلى عدم القيام به، ونقنع أنفسنا بأننا منشغلون للغاية أو مفلسون أو أكبر سنا أو أصغر من اللازم، أو تنقصنا الخبرة أو لسنا في حالة مزاجية جيد، أو أن الوقت غير مناسب.

قد يكون السبب مقنعاً، ولكنه غالباً ما لا يكون كذلك ونلقب باللوم على الخوف، قد يكون خوفاً من التغيير أو من المجهول أو من المخاطرة أو من الفشل، وبإمكان الخوف أن يحول دون القيام بأي فعل شجاع، في تلك اللحظات يجب أن نستخدم الكلام الجذاب للتغلب على أعذارنا ونقوم بما نريد القيام به، أنا متأكد من أن شركة "Nike" لم تنجح فقط بسبب نوعية الأحذية الرياضية الممتازة التي تنتجها، ولكن بسبب الشعار الخاص بها "فقط أفعلها" "just do it"، فجميعنا يريد أن يفعلها فقط بلا تردد ولا يوجد بيننا من لا يريد ذلك، بالطبع هذا الشعار له تأثير جذاب على مبيعات تلك الشركة.

في مثل تلك اللحظات، إذا استطعنا أن نستجمع شجاعتنا ونقوم بأي حركة سيتجمهر الناس للتصفيق لنا، فنحن نحيا في عصر خال من الأبطال، فقد أصبح من الصعب جداً أن نجد بسرعة ثلاثة أشخاص نعجب بهم بالقدر الكافي لكي ندعوهم أبطالاً.

لدى نظرية في هذا الصدد، وهي أن الأمر هكذا ليس بسبب عدم وجود الأبطال، ولكن بسبب عدم البحث بشكل كاف عن الأبطال وبذلك يربح الأشرار، لكى أثبت ذلك حاول الآن سريعاً أن تذكر ثلاثة أشخاص اشتهروا بشرهم ، وسوف تجد ذلك سهلاً بل سيزداد العدد عن ثلاثة، فسريعاً ما تنقل لنا القنوات الإخبارية أخباراً سيئة، أما الأخبار الجيدة فيتم ترحيلها إلى فقرة "سنذيعها عند التحقق من صحتها"، وأعرف ذلك عن تجربة شخصية، فقد قمت بالالتحاق بأحد دور الصحافة منذ سنوات للعمل في هذا المجال، وسمعت حينها لأول مرة ذلك المثل الشهير: "الأحدث الدموية هي التي تصنع الأخبار" وهو يعنى أن الدماء هي التي تصنع الأخبار التي تحتل الصدارة، إنها حقيقة مؤسفة حقاً، لكنها حقيقية.

والحقيقة أيضاً أنه يوجد الكثير من الأخبار الجيدة وقصص كثيرة يومية عن الشجاعة، ولكن يجب علينا البحث عنها فالأمر يستحق العناء؛ لأن قصص الشجاعة مصدر إلهام لنا، وتساعدنا على أيجاد قوتنا وشجاعتنا عند الحاجة، ومن ثم لكي أؤدي واجبي سوف أطلعكم على القصص التالية التي صادفتها في طريقي منذ عهد قريب وكانت بالنسبة لي مصدر إلهام، وأتمنى أن تكون كذلك بالنسبة لكم.

التصرف بشجاعة:

بالطبع يعرف الكثيرون اسم "مطار أوهار" بولاية "شيكاجو"، لكن القليل فقط من سمع عن قصة "باتش أوهار"، فقد كان طياراً مقاتلاً في الحرب العالمية الثانية في جنوب المحيط الهادى، وفي يوم 20 فبراير سنة 1942 أثناء إحدى مهماته الكثيرة لاحظ أن أحدهم قد نسى إعادة تزويد طائرته بالوقود ولم يكن لديه الوقود الكافي لإنجاز مهمته مع باقى فرقته، فأمره القائد بالخروج من تشكيل الطائرات والرجوع للقاعدة للتزود بالوقود.

وفي طريقه لاحظ شيئاً كاد يوقف قلبه من الفزع، فقد كان سرب من طائرات العدو يتجه نحو زملائه، وكان يعلم أن زملاءه غير مستعدين للقاء العدو، والأسوأ من ذلك أنه لم تكن هناك طريقة كى يحذرهم من الخطر القادم، لقد كانت لحظة حاسمة، حيث كان يجب أن يفعل شيئاً وإلا سيندم بقية عمره، فتخلى عن الحرص والحذر وانطلق بطائراته إلى سرب الأعداء بكل قوة، مما سبب لهم الارتباك والبلبلة وألحق بهم الخسائر، واستطاع الاقتراب بالقدر الكافي لمحاولة تحطيم جناح أو ذيل إحدى طائرات العدو لتعطيلها، وعلى الرغم من إصابة طائرته بالعديد من القذائف إلا أنه لم يستسلم حتى تخلى السرب اليابانى عن مهمته ورحل في اتجاه آخر.

بالكاد تمكن "باتش" من الهبوط بطائرته المصابة، وسجلت الكاميرا المثبتة في طائرته كل شيء، لقد استطاع تحطيم خمس طائرات للعدو، وأصبح أول طيار حربي ينال وسام الشرف من مجلس "الكونجرس"، وبعد مرور عام قتل "باتش" في مهمة أخرى.

هناك قصة أخرى أعتقد أن الكثيرين قد سمعوا عنها، كان هناك رجل يدعى على سبيل المزاح "أيدى السهل"، كان إدى المحامى الخاص بـ "آل كابونى" زعيم المافيا الشهير بشيكاجو، وكان مسئولاً بصفة شخصية عن الدفاع عنه حتى لا يدخل السجن، وأسقط عنه العديد من التهم بفضل حنكته القانونية، وكنتيجة لذلك كانت أتعابه باهظة وعاش حياة رغدة، على الرغم من الإثم الذي يطوق عنقه، وأيضاً حاول بكل جهد أن يحمي ابنه من الانحراف، وجعله ضميره يجتهد أكثر ليعلم ابنه

الصواب والخطأ، لم يستطع "أيدى" بعد الآن أن يخفي حقيقة عمله عن ابنه، وكان عليه أن يتخذ القرار، وكانت لحظة صدق مع النفس.

ذهب "أيدى السهل" وهو يرتعد من الخوف إلى السلطات القضائية وشهد ضد زعيم المافيا، وكان يعرف ماذا يعنى ذلك، ولكنه كان مصمماً على أن يكون قدوة حسنة لابنه، بعد مرور عدة شهور تم إطلاق النار على "أيدى" في شارع جانبى من شوارع "شيكاجو" كانتقام لخيانته لـ "كابونى".

ما هو القاسم المشترك بين القصتين بخلاف أنهما حقيقيتان؟ ستجد أن تصرف "أيدى" كأنه أدى إلى تصرف "باتش"، أي أن التصرف بشجاعة ولو لمرة واحدة يؤدي إلى تكرار التصرف بشجاعة في مواقف أخرى.

التميز:

تلك هي صيغة المعادلة: التميز شيء جذاب ويؤدي إلى التواصل، وأنت تحتاج إلى الشجاعة كي تكون متميزاً. هل فهمت ما أعنيه؟ إن من يتحلون بالشجاعة يبادرون بالتحرك والتصرف، وإظهار تميزك من أشكال التصرف بشجاعة، وبعبارة أخرى عليك أن تستجمع شجاعتك لتكون متميزاً، وكل واحد منا يتمنى أن يكون مثل شخص آخر، فلماذا لا تكون على طبيعتك وسجيتك؟ إن التشابه مع الآخرين ليس جذاباً، ولكن الأمر يستوجب الشجاعة للتخلص من المشابهة وإظهار تميزك عن الآخرين.

إننا نعيش في عالم يحثنا ويدعونا دائماً لتقليد الآخرين، وتوجد نظم روتينية لا تحصى يجتازها المرء كل يوم ليس بدافع التفكير المنطقى، بل لأننا نقلد الآخرين، فنحن نتعلم من مشاهدة الآخرين، وهذا ما أطلق عليه اسم "التبعية" وهو عكس مفهوم القيادة، فهي طريقة منظمة لتعلم اتباعه الآخرين.

وتكتسب صفة التبعية تدريجياً، حيث يبدو الأمر في البداية غير ضار، ولكن في النهاية نخسر كل قدرتنا على تخيل الأمور بطريقة مختلفة، وعادة ما يبدأ اتباع الآخرين في مرحلة الطفولة في صورة تحذيرات صارمة تنهانا عن الاختلاف والشذوذ عن

الآخرين، فعندما نطلق على الطفل ألقاباً من نوع "المشاغب" أو "المشاكس" أو "المخالف" يكون هذا معناه أن الطفل يخرج عن النمط المألوف، وغالباً ما يتم إجباره على اتباع النظام، ومن ثم فنحن نتعلم أن الاختلاف شيء سئ، ويخبروننا أننا يجب أن نتصرف مثل الآخرين، حتى الحملات الإعلانية في عالم الكبار تجعل شعارها: "كن مثل فلان"، ويتأصل مفهوم التبعية في عقلنا الباطن في المرحلة الإعدادية من التعليم المدرسى، فهي المجال الخصب المثالي لعقلية القطيع التي ستلازمنا إلى الأبد.

حيث يفضل معظم طلاب المدارس الإعدادية المعاناة من الألم الشديد على أن يفعلوا أي شيء للتميز عن أقرانهم، قد يكون ذلك بسبب فقدان الثقة، أو ربما بسبب الخوف من سخرية الآخرين، ولكن الحقيقة أن التشابه مع الجماعة أصبح بالنسبة لهم شيئاً مقدساً، وموضوع الساعة لديهم كل يوم هو مناقشة: "الجميع يفعلون ذلك" سواء كان "ذلك" صواباً أو خطأ، فالمهم فقط أن يشبه المرء الجميع، واستبدلت الفردية بالركض وراء القطيع، باستثناء بعض النماذج القليلة، فإن المدارس تريد أن تجعلنا جميعاً نرتدي نفس الزي ونحب نفس الموسيقى ونأكل نفس الطعام ونشاهد نفس الأفلام ونقوم بنفس الأشياء.

لحسن الحظ أن هذا النمط يقل قليلاً في المرحلة الثانوية، ولكن بالنسبة لمعظم الأطفال فإن الدمار الذي حل بهم لا يزال قائماً، لقد قمنا بتكوين آراء وأنماط في التفكير وعادات تجعلنا عبيداً للتشابه، وإذا لم ندرك تلك الحالة ونفعل شيئاً للخروج منها سريعاً، فسوف نتعرض لخطر التحول إلى مجموعة من الأرواح الجبانة الباردة التي لا تعرف النصر ولا الهزيمة، ونموت بدون تذوق طعم الحياة، إن التشابه مرض وعقبة يصعب التغلب عليها.

ومن المفارقات العجيبة أن ما يطلق علينا من ألقاب في مرحلة الطفولة قد تكون السبب فيما يجعلنا عظماء عندما نكبر، غالباً ما لا ندرك أن مواهبنا الفريدة إنما هي هبات منحها الله لنا، لحسن الحظ أن رأت أمي ولعي بالتحدث كثيراً في الفصل، ولم يشجعني أحد على التحدث، ولكن لم يمنعني أو يؤدبني أحد لكي أمتنع عن الحديث، فلقد كان الحديث هو موهبتى.

لذلك فإن من يسأل كثيراً يجب ألا نخبره بالتوقف عـن ذلـك، فقـد تكـون تلـك هــي موهبتــه، نفــس الشيء ينطبــق عــلى الأطفــال الــذين يقــرأون ولا يلعبــون في الفسحة المدرسـية – فقــد كـان كـذلك "ألبـــرت أينشـتأين"- أو الأطفــال الــذين يعطون غـداءهم لزملائهـم -مثل الأم "تريـزا"- أو الأطفـال الـذين يغنـون في قاعـة الطعام - مثل "بريتنى سبيرز"- فالمواهب التي لا يتم إدراكها مبكرة ستظل مكبوتة وتضيع فرص النجاح والشهرة والمجد.

لقد أصبح شغلنا الشاغل هو التطابق مع الجماعة، والأطفـال الـذين لا يفعلـون ذلك نعـاملهم كـالمرضى الـذين يحتـاجون إلى العـلاج، ونعتقـد أن علينـا أن نكبـت ونقمع طاقة الطفل وتميزه حتى يصبح طفلاً مثل باقي الأطفال.

وللأسف فإن هذا في الغالب هو أسوأ ما قد يحـدث للأطفـال، ولا يقـتصر الأمـر على تدمير تقدير الطفل لذاته، ولكن أيضاً هذا يتسـبب في الإخفـاق في إدراك تميـز الطفل.

وأسرع وسيلة للنجاح في عالم اليوم هي فعل الأشياء التي تجعل العمل متميـزاً، نفس الشيء ينطبق على الأشخاص والأفراد، حيث نجد أن اكتشـاف تميزنـا وامـتلاك الشجاعة لإظهاره هو أسرع طريقة للنجاح الفردي، ولا داعي لذكر أن هــذا يحقــق الجاذبية.

الأمر يستلزم الشجاعة كي تكون مثـابراً، فمـن السـهل أن تستسـلم، وأنـا مقتنـع بشدة أن العديد من الناس أقلعوا عـن إدراك قـدرتهم عـلى النجـاح، والفـارق بـين الشخص الناجح وغيره هو نقص القدرة والعزيمة وليس نقص العلم والقوة.

أحيانــاً يحتــاج الأمــر إلى الشــجاعة لــكي تبتســم عــلى الــرغم مــن ســوء الحــال والصراعات، ولكن أعظـم شـجاعة هــي أن تتشـجع كي تكـون عـلى سـجيتك فقـط، وتقاوم الإغراء بتقليد الآخـرين، والحقيقـة التـي تـدعو إلى السـخرية هـي أنـك إذا حاولت بكل جهدك أن تجعل شخصاً ما يحبك وتغير شخصـيتك لـكي تتشـابه مـع شخصيته فهذا يأتي بنتائج عكسية، كن على طبيعتك فقط ولا تتوقف عن ذلك.

***

الفصل الثامن

الرضا بمعناه الحقيقى

الرضا هو من أهم الصفات التي تمنح الجاذبية، ومع ذلك فهو أكثر الصفات ندرة في هذا الزمن، فالجميع يطمع في المزيد، فنحن نريد بيوتاً أكبر وسيارات أفضل وملابس أكثر أناقة وإجازات في أماكن أكثر فخامة ولا نكتفي أبداً بأي قدر، أعرف أن هذا أمر جدالي وأن عدم الرضا هو قمة الفكر الرأسمالى وأن السعي نحو حياة أفضل هو الذي جعل بلادنا من الدول المتقدمة.

وذلك شيء جيد في حد ذاته، وأنا لا أعني أبداً بالرضا الخضوع للأمر الواقع، حيث يمكننا أن نسعى لنكون أناساً أفضل ونستمتع بجني ثمار نجاحاتنا، والفرق بين الرضا والخضوع مكون من شقين؛ الأول أن يكون الهدف أن تصبح شخصاً أفضل وليس الهدف أن تقتني المزيد من الأشياء، فعندما يكون الثراء المادي هو الهدف الوحيد فغالباً ما يكون النصر هزيلاً، ويحاول المرء بلا جدوى منذ بدء الخليقة أن يجد السعادة في الأشياء، فيجب أن تكون الممتلكات المادية ثمرة النجاح وليس النجاح نفسه.

الشق الثانى أنه يجب أن نستمتع برحلة الحياة ونقدر ما لدينا بدلاً مما هو ليس لدينا، والسعى للأفضل شيء رائع، ولكن عندما نصاب بالإنهاك والإعياء لأننا لم نصل إلى المكان الذي كنا نريده يكون الوقت قد حان للتوقف عن العمل.

والرضا الحقيقي هو الذي يولد الإحساس براحة البال، وهذا شيء يريده الجميع، وهذا ما يجعل الرضا عاملاً قوياً يمنح صاحبه الجاذبية المنشودة، فإن الجميع يبحث عنها والقليل جداً من يجدها لكنها في كل الأحوال موجودة، كما يوجد شيء جذاب للغاية في الشخص الذي يشعر بالرضا وراحة البال.

وتوجد سمتان خارجيتان وأخريان داخليتان تساهم في الحصول على الرضا، أما الخارجيتان فهما الامتنان والمتعة، وأما الداخليتان فهما القبول والسكينة، قد يبدو الجزء الخارجي نشيطاً والجزء الداخلي خاملاً، ولكن ذلك ليس صحيحاً، فالقبول والسكينة قد تصبحان صفتين نشطتين كأي صفة أخرى وبعد قليل ستوافقني في الرأي.

الامتنان:

الامتنان هو التقدير، أي أن تشعر بتقدير ما لديك، إنها صفة خارجية وداخلية في الوقت ذاته، وإذا كنت مثل معظم الناس فقطعاً قد قضيت وقتا طويلاً في الشعور بالحزن بسبب ما لا تملكه بدلاً من أن تقدر ما تملكه.

توقف الآن وأجب: هل تعيش في بلد حر (غير محتل)؟ هل لديك سقف يظلك ويؤويك؟ هل لديك ما يكفي من الطعام لتبقى على قيد الحياة؟ هل تستخدم قدميك وساعديك؟ أعتقد أنك قد أجبت بنعم على معظم الأسئلة إن لم تكن كلها، إذن لديك الكثير جداً لتشعر بالامتنان لأنه لديك.

والمشكلة تكمن في المقارنة، فقد نرى الآخرين الذين ربما يملكون المزيد من الحرية، ويملكون بيتاً أكبر وأصدقاء أكثر وصحة أفضل ونرغب فيما لديهم، إن عقد المقارنة بين أنفسنا والآخرين ما هو إلا فخ، فخ ننصبه لأنفسنا لنقع في دائرة لا تنتهي من التوتر والسخط، وهي لعبة لن تربح فيها أبداً، إذ إنك مهما امتلكت فسيكون هناك من يملك أكثر منك.

يجب أن نعيش بتقدير داخلي وامتنان خارجي، يجب أن نشعر بالامتنان كل يوم ونظهر الامتنان لكي يراه الآخرون، ولقد وجدت أن أكثر الناس إقناعاً ممن عرفتهم هم أكثرهم امتناناً أيضاً، وهذه ليست مصادفة، فالامتنان صفة جذابة.

المتعة:

عندما نشعر بالامتنان ونظهر ذلك يجب أن نذكر أنفسنا دائماً بأن نتمتع برحلة الحياة ونحيا في الحاضر، فمن الرائع أن تكون لديك رؤية مستقبلية.

ولكن يجب أن نستمتع بكل خطوة في طريق الحياة، والمتعة هي ثمرة الامتنان، ولا يمكنك الاستمتاع إلا إذا كنت تشعر بالامتنان، فبمجرد شعورك بالامتنان ستكون متأهباً وعلى استعداد للمتعة الحقيقية.

متى كانت آخر مرة قلت إنك تستمتع لوجود سقف يظلك؟ أو أنك مستمتع بعملك؟ أو بصحتك؟ إن الامتنان نصف المعادلة فقط، فلابد أيضاً أن تستمتع بما تشعر نحوه

بالامتنان، لا تستخف بأي شيء، فلتستمتع بالمطر كما تستمتع بالشمس وبأوقات التحدي والانتصارات، فلتستمتع بأطفالك قبل أن يكبروا سريعاً، استمتع حتى بالمرض، فقد يكون إشارة من جسدك كي تتوقف وتهدأ قليلاً، استمتع بالطبيعة ومناظرها الخلابة، من أشجار وطيور وأنهار وعواصف وقوس قزح، فلتستمتع بكل ذلك فالغد ليس مضموناً لأي منا.

ويعد أكبر عائق للمتعة هو مرض "عندما"، وهي حالة تتسم بالإفراط في الاعتماد على حدث مستقبلي "سأكون سعيداً عندما يحدث كذا" أو "سأكون راضياً عندما" أو "سآخذ إجازة عندما" أو "سأقضي وقتا مع أطفالي عندما" إنه بالفعل مرض يصعب التخلص منه، والطريقة الوحيدة لتخلص نفسك منه ببطء أن تستبدل بكلمة "عندما" كلمة "الآن".

وفي كل مرة تريد أن تلعب لعبة "عندما" يمكنك أن تتغلب على تفكيرك بأن تقول "الآن"، فقول ذلك بصوت عال هو الطريقة الوحيدة لتغير تفكيرك، قد يتطلب الأمر عدة محاولات، ولكن بالتأكيد ستتمكن تدريجياً من التخلص من مرض "عندما"، كن سعيداً "الآن" وراضياً "الآن" ومستمتعاً "الآن".

القبول:

إن الرحلة الداخلية إلى الرضا يجب أن تبدأ وتنتهي بالقبول، في الواقع سوف تجد صعوبات لأيجاد الامتنان والاستمتاع بالحياة إذا لم تتقبل نصيبك من الحياة، ولكن يجب أن تفهم أننى لا أعنى الإذعان والخمول والاستسلام، ولكن من الذكاء الاجتماعي أن نتعلم القبول، وهو شيء داخلي تماماً، يمكن إظهاره فقط عبر الصفات الخارجية، أي عبر المتعة والامتنان، فالامتنان هو أن تكون شاكراً لشيء خارج نفسك، والمتعة هي أن تستمتع برحلتك الفعلية في الحياة والعالم من حولك، أما القبول فهو أن تكون في سلام ووئام مع نفسك، وهو شيء داخلي تماماً، فهو يعني قبول الأشياء التي لا يمكن تغييرها.

لقد سمعت المقولة القديمة التي تتحدث عن القوة لتغيير الأشياء التي يمكن تغييرها، وتقبل الأشياء التي لا يمكن تغييرها، والحكمة للتفريق بين الأمرين، وهذا

هو ما أتحدث عنه، فبالتأكيد يمكنك أن تغير ما في وسعك تغييره، وأن تسعى لتكون أفضل حالاً، ولكن عليك أن تتقبل الأمور التي لا يمكنك التحكم فيها.

البعض لا يدركون أبداً أنهم ليسوا محور الكون، وأنه توجد أشياء كثيرة خارجة على نطاق قدرتهم وسيطرتهم، ويعتقدون أنه يجب عليهم السيطرة على كل شيء وتوضيح كل شيء، فهم مولعون بالتحكم إلى درجة الجنون، وقد يصبحون خطرين لأنهم لم يدركوا ما هي الأشياء التي يمكن التحكم بها وما هي الأشياء التي ليست كذلك، أما الاستسلام فليس في قاموس مفرداتهم، وللأسف من النادر أن ينعموا براحة البال.

ومعظم الناس لا يكتشفون السكينة إلا بعد أن يفشلوا مراراً وتكراراً، وبعد القيام بالأمور على طريقتهم مع عدم جني النتائج المتوقعة وعدم تحقيق السعادة المنشودة، حينها فقط يفكرون في تسليم الأمور لقوة أعلى، وأعتقد أنهم كلما أسرعوا في ذلك كان خيراً لهم.

ومع ذلك فإن الجزء الذي يجذب الآخرين ليس القوى العليا، بل الهدوء والسكينة التي تتبعه، فهي التي تجعلك تدرك وجود الله وقوته وتستظل في الحياة بحمايته، والكثيرون لا يدركون المتعة في ذلك، ولن يرغب الآخرون في الانضمام إليك إذا لم تكن مستمتعاً.

يجب الاعتراف بحقيقة أن الله يعرف ما هو الأصلح لي حتى لو لم أفهم مغزى ما يحدث لي، لا يجب على أن أفهم، بل فقط أتقبل الأمور وأكون ممتنا وهذا ليس سهلاً دائماً، خاصة عندما لا تسير الأمور على هوانا.

***

الفصل التاسع

الاستماع الجيد والذكاء الاجتماعي

يعتبر الاستماع الجيد للرؤساء والمرؤسين وأى شخص آخر تتصل بـه هـو أحـد أسرار الذكاء الاجتماعى، فقليل جداً أولئك الذين ينصتون لدرجة أنك تستطيع مـن فورك أن تميز نفسك عن معظم الآخرين الذين يتصل بهـم المتحـدث خـلال يومـه بمجرد إعارة الانتباه لما يقوله.

إن الاستماع بعناية ليس بـالشيء الـذي ينبغـي الاحتفـاظ بـه للاجتماعـات مـع رؤساء العمل، وإنه لأمر مغرٍ أن تقع في فخ الظـن بـأن بعـض النـاس لـديهم غبـاء متأصل، لكن العمل بناء على هذا الافتراض لهو أمر خطير.

إن الافتراض الأفضل هو أن كل شخص - بغض النظر عن وضـعه في المؤسسـة أو مكانته في المجتمع- لديه قصة شيقة يريد أن يحكيها، وذلك سيكون منظـوراً شـيقاً وفريداً لرؤية الأحداث، أو أن تفترض أن لديـه معلومـة قيمـة قـد لا تجـدها لـدى شخص آخر، ولعل هذه الرؤية الجديدة تحتاج إلى قليل من المساعدة مـن شـخص آخر، ولكن الحقيقة هي أن كل شخص لديه قيمة من نوع ما كإنسان، وإنه جـدير بالاحترام.

وقد لا تتاح لنا دائماً الفرصة لتقديم احترامنـا في صـورة محادثـة مطولـة، ولكـن ينبغي علينا دائماً أن نكون مستعدين لجعله يتخذ أشكالاً أخرى.

فوائد الاستماع الجيد:

- يتيح لك فرصة الحصول على معلومات قد تكون بحاجة إليها.
- يضعك موضع قوة.
- يكسبك الحلفاء.
- يتيح للشخص الغاضب أو الثائر وقتا لاستعادة هدوئه.
- يمنحك الوقت المطلـوب لاكتشـاف أي مـن العقليـات الأربـع يحتمـل اسـتخدام محدثك لها بالغريزة الأولى.
- يمنحك الوقت الذي تريده لاكتشاف مستوى الحاجة الذي يعمـل مـن منظـوره محدثك.
- أفضل استجابة للمتغطرسين.

الانتباه إلى نبرة المتحدث:

هناك غرضان رئيسيان للاستماع الجيد، الأول منهما فقط هو ما نسعى إليه بشكل عام، إننا ننصت بشكل عام لأننا نريد الحصول على معلومات، ونريد تعلم الأشياء التى قد يتطوع المتحدث ويمنحها لنا أو يقدمها رداً على سؤال، وهذا ما أسميه هنا فرض "الاستماع القائم على المحتوى"، لكن هناك نوعاً آخر من أهداف الاستماع، وهو نوع لا نعيره الاهتمام الكثير كما ينبغي.

وعندما ننصت من أجل اكتشاف كيف ينظر محدثنا إلى العالم، ولمعرفة الحاجات التى تدفعه، فإننا بذلك لا نستمع إلى حقائق جديدة متعلقة بالموضوع محل المناقشة، إنما من أجل اكتشاف المزيد عن الشخص الذي نتحدث معه، وأنا أطلق على هذا النوع من أهداف الاستماع اسم "فرض الاستماع القائم على الشخص".

وبالنظر إلى أهدافنا المباشرة للتعامل مع شخص ما، فإن أغراض الاستماع القائمة على الشخص تتساوى تماماً في ملاءمتها وأهميتها مع نوع الإنصات القائم على الحقائق، وهي عادة ما تحوى مضامين أكثر بكثير من أجل تطوير علاقات طويلة المدى.

وهناك سؤالان رئيسيان تلزم الإجابة عليهما عندما يتعلق الأمر بالسعي لتحقيق الاستماع القائم على الشخص:

1- تحت أي عقلية من العقليات يندرج هذا الشخص؟

2- ما هي الحاجات والدوافع التى تحرك هذا الشخص؟

وستعتمد اقتراحاتي في هذا الفصل على قدرتك على تقديم إجابات من نوع "أفضل تخمين" لكل من هذين السؤالين.

وفي الحقيقة يعتبر تحديد الحاجة الحالية لأحد الأشخاص وفقاً لهرم "ماسلو" مهمة صعبة وغير دقيقة، فهي قائمة إلى حد كبير على الاستنتاج وغرائزك الخاصة ومعرفة عامة بالتسلسلات التى ناقشناها من قبل، ومع ذلك فإن اكتشاف نوع العقلية التى نتعامل معها يعد أمراً أكثر مباشرة، و يتطلب الأمر كثيراً من الممارسة لتعلم كيفية تقييم الشخص لمسألة "إيجاد من يقوم بعمل الأشياء"، رغم أنها تتطلب بالفعل بعض الممارسة.

العقليات الأربع:

سوف أستعير تصنيف "براندون توروبوف" الذي قسم العقليات لأربعة أنواع:

1- المقاتلون المنفردون، وهم ذوو توجه ذاتى نحو الهدف، ويتميزون بالمثابرة بشكل عام، وهم يتعاملون مع المواعيد النهائية معاملة جادة للغاية، وفي بعض الأحيان تجدهم يلزمون أنفسهم بأكثر مما تطيق، ولكن هذا مرجعه إلى إيمانهم الشديد في قدراتهم الخاصة.

2- القناصة، وهم يتصفون بالتوجيه الذاتي والمثابرة تماماً كالمقاتلين المنفردين، ولكن تركيزهم الرئيسي منصب على استغلال معرفتهم الفنية في مهمة معينة وفي اكتشاف الثقوب الموجودة في نظام معين، وهو أمر قد يصيبنا بالدهشة.

3- الأساتذة، ويشتركون مع القناصة في الولع بالتفاصيل الفنية، ولكنهم يركزون في عالمهم الخاص على تطوير السياسات والإجراءات والأنظمة من أجل جعل الجميع يركزون على نشاط الجودة العالية.

4- قادة التشجيع، ويشتركون مع الأساتذة في إحجامهم عن تنفير الناس منهم، وهم يتميزون بالتفاؤل بشكل عام ويحبون الصحبة، وهم يركزون في عملهم بالتوجه نحو الهدف والحساسية تجاه الوقت.

وقبل أن تتمكن من إصدار حكم مؤكد بشأن عقلية محدثك، فإنه يتحتم عليك أن تنصت إليه، ليس فقط من أجل الحقائق - رغم أهميتها- ولكن من أجل معرفة النبرة الشخصية التى يضيفها على أي موضوع تحت المناقشة.

إن الإنصات قد يبدو مثل عمل بسيط، ولكن يتعين على الكثير منا أن يبذلوا جهداً خاصاً للقيام بذلك بطريقة متفتحة منتبهة لا تميل إلى إصدار أحكام، وإليك بعض الأساليب المقترحة للإنصات يمكنك العمل بها بسهولة إذا أضفتها لروتين حياتك اليومي.

أساليب للإنصات:

لنفترض أنك لا تعلم بالضبط إلى أي عقلية ينتمي محدثك، هناك ست خطوات بسيطة يمكن اتخاذها خلال تفاعلاتك اليومية مع الآخرين، ستجعل شريكك في المحادثة يتكلم، وهي الخطوة الأولى التى تحتاجها إذا كان الأمر يتعلق بتحديد هوية

من تتعامل معه بدقة، وستمنحك أيضاً هذه الخطوات فرصة لتحجيم الحوارات السلبية والوصول إلى حقائق من أى موضوع تتم مناقشته.

في العالم المثالي قد تكون أساليب الإنصات هذه عادة راسخة يتحلى بها كل شخص، ولكن رغم ذلك حتى الاتصاليين البارعين يغفلونها من وقت لآخر، ابذل جهداً واعياً لتتعلم الأساليب الستة سواء أكنت تعتبرها جزءاً من أسلوبك التخاطبي الحالي أم لا، وجعلك هذه الأساليب في حياتك اليومية سوف يقوي مهارات الاستماع لديك، ويجعل تفاعلاتك مع من حولك أكثر جدوى.

* **قبل الإجابة على سؤال شخص ما أو تعليقه أو اقتراحه، عليك إعادة صياغته بعباراتك الخاصة كي تبين فهمك الكامل لما قاله، ثم اطلب حينئذ التحقق، ودع الشخص الآخر يأخذ زمام المبادرة مرة ثانية في المحادثة.**

رغم أن هذه المهمة تبدو سهلة، إلا أن الأمر قد ينطوي على قدر كبير من الصعوبة، لاسيما عندما يتم إدراك رسالة الشخص الآخر على أنها نقد مباشر أو ضمني، سواء أكان ذلك صحيحاً أم خاطئاً، فإننا غالباً ما نفسر سؤالاً مثل "متى سيكون ذلك التقرير الموجه للمدير العام جاهزاً؟" كما لو كان السؤال شيئاً من قبيل "لم بحق السماء لم تنته حتى الآن من ذلك التقرير؟"

وعندما يطرح علينا أحد الأشخاص سؤالاً مثل ذلك، فقد نجد أن هناك إغراءً قوياً يدعونا لاتخاذ رد فعل دفاعي تجاه هذا النقد الضمني، ومع ذلك فإننا عندما نصدر رد فعل بهذه الطريقة فإننا غالباً نقدم معلومات لا يبحث عنها الشخص الآخر.

والأسوأ من ذلك أن نقوم بتصعيد الموقف بغير داع من خلال إظهار تحد مضاد، وهو الأمر الذي قد لا يتفق مع نية الشخص الآخر.

بدلاً من ذلك جرب أن تقول شيئاً مثل "لو أنني أفهم ما تقول فإنك تحتاج إلى موعد تحدده للمدير العام كي يعلم الوقت الذي سيحصل فيه على التقرير".

فقولك مثل هذه العبارة يحقق هدفين مهمين، توضح في عقلك بدقة الشيء محل النقاش، وتعرف الشخص الآخر أنك مهتم في الحقيقة بالتعامل مع القضية كما عرضها، وإذا لم تحقق هدفك من هذا التفسير، فإنك تتيح للمتحدث فرصة لتوضيح الرسالة.

وجه أسئلة ذات نهاية مفتوحة:

إن الأسئلة من نوع "هل هناك أية أسئلة بشأن هذه السياسة؟" تعتبر أسئلة ماكرة، فهي تبدو ذات نهاية مفتوحة، لكنها في الواقع تتطلب إجابة محددة بـ "نعم" أو "لا"، وعندما تصدر بأسلوب جاف فإنها تعني إنهاء المحادثة، ويتم ترجمتها على أنها أوامر، خاصة إذا صدرت من الرؤساء.

وهناك مشكلات مماثلة تصاحب أي سؤال عما إذا كان الشخص الذي تتحدث إليه يفهم ما كررته لتوك، وعلى الرغم من كل شيء فأي منا يريد التطوع بقول إننا لا نفهم سياسة أو إجراء تم عرضه أمامنا تواً ؟ وحتى الماهرون من المهندسين وعمال الإصلاح والمصممين يقعون في شرك الإيمان برءوسهم بتعقل بعد أن يوجه إليهم سؤال عما إذا كانوا يفهمون شيئاً لم يكونوا منتبهين إليه، وإذا ما كنت تعني حقاً تشجيع المناقشة فلتتعرف على مستوى البراعة الموجود، أو تفتح أبواباً جديدة من التساؤل من خلال طرح أسئلة مثل:

- في ظنك كيف سيكون رد فعل العملاء تجاه هذه السياسة؟
- أتظن أن هناك مشكلة ينبغي علينا مناقشتها الآن؟
- ما الذي يمكننا أن نفعله من جانبنا لمساعدتك على تنفيذ هذا؟
- ما أنواع المعلومات الأخرى التي تحتاجها؟
- إذن ماذا تظن؟

* **عندما تشعر أن هناك شيئاً يغريك بتصنيف شيء من أقوال الشخص الآخر على أنه خطأ أو غير دقيق أو غير حقيقي، فلتطلب توضيحاً قبل فعل هذا، ثم دع محادثك يعرض كل التفاصيل الضرورية.**

حتى وإن كان محادثك ليست لديه كل الحقائق، فإنك - حتى وإن تحديته مباشرة برفض أحد آرائه فجأة- فلعلك بذلك تغلق تماماً كل سبل التواصل، وهذا يصدق بشكل خاص إذا أعلنت تحديك هذا على الملأ.

وعندما تظن أنك تعين خطأ، فلتحاول الاستجابة من خلال تعليق من قبيل "إنني أواجه مشكلة متعلقة بكذا وكذا، أفلم يكن الأمر يعتمد على "س" وليس ذلك ؟"،

ويتعين إبداء هذا التعليق بنبرة محايدة لا تنطوي على التهديد، فإذا ما فهم تعليقك على أنه سخرية منه، فإنك سوف تشجع محدثك على التراجع، وسوف تضيع فرصة من يدك للحصول على معلومات قد تشجعك على تغيير وجهة نظرك تجاه الموقف.

* **خلال أوقات التوتر والصراع اجعل كلامك يعتمد على الجمل الخبرية لا الأسئلة:**

التوتر في الغالب جزء من حياة الأعمال، واستجابتنا لهذا التوتر تحدد - بجانب أشياء أخرى- مقدار المعلومات التى نحصل عليها، والكثيرون منا يواجهون مواقف متوترة في العمل يومياً، وغالباً ما نشجع - دون قصد- الآخرين على التوقف من خلال توجيه أسئلة مربكة، أو أسئلة يفهم على أنها هجمات.

فالأسئلة تعد أدوات بلاغية قوية للغاية، وفي خلال أوقات التوتر بإمكانها جميعاً أن تتحول بسهولة إلى معنى سؤال واحد "خطأ من هذا؟"، دون النظر إلى الكيفية التى تظهر بها على السطح، إن وضع الأشياء على ذلك الأساس عادة ما يكون فكرة خاطئة؛ لأن التحقيقات لا تشجع إنتاجية الفريق، أعرف أحد كبار التنفيذيين أمضى أسبوعاً كاملاً من وقته ووقت مدرائه الكبار في طرح أسئلة مقصودة في محاولة للوصول إلى مرتكب أحد الأخطاء المطبعية في أحد إعلانات التليفزيون المحلية، وبعد أن وجد المذنب أخيراً أمضى يومين كاملين في توجيه القذائف النارية في صورة أسئلة، وتحول الأمر بالنسبة لفريق العمل بأكمله إلى ما يشبه الكابوس.

عندما تتوتر الأمور لا تقم بإطلاق صواريخ الأسئلة في المقام الأول، بل حاول صياغة الرسالة ذاتها في صورة جمل خبرية مثل:

"إننى أعتقد أنه يتعين على شخص آخر القيام بإعداد المواد الجديدة حتى لا يتكرر الخطأ".

* **انظر في عين محدثك وامنحه إشارات باستمرار الكلام:**

قد تكون مشغولاً، وقد يكون الشخص الآخر لديه أعمال عليه أن يؤديها، لا شيء يلزمك بإضاعة يومك مع أشخاص يحبون أن يسمعوا أنفسهم وهم يتكلمون، ورغم ذلك فإنه من المفيد بالنسبة لك أن تتأكد - عند حديثك مع شخص ما- أن ذلك الشخص يشعر بتقديرك له ولرأيه.

إن التواصل العيني غير التهديدي والإيماءات الملائمة ستقطع شوطاً طويلاً في الطريق نحو إرسال الرسالة، وإذا ما وقعت فريسة لشخص تقل درجة احترامه لوقتك عن وقته، فليس عليك إلا مجرد تحديد حد زمني، كان تقول "يمكنني مناقشة هذا الأمر معك حتى الثانية والنصف، لأن على إنجاز تقرير كذا"، ثم تقوم أثناء هذه الفترة ببيان أنك مقبل على الاستماع لما يقوله، وذلك من خلال النظر إلى عينيه وتشجيعه على مواصلة الكلام، ولكن بإشارات صامتة.

* **قم بتدوين ملاحظات خاصة بما يقوله الآخر:**

وهذا الأسلوب البسيط له فاعلية مدهشة، فهو يثبت لمحدثك شدة اهتمامك بما يقوله لدرجة أنك مستعد لبذل العناء بتدوينه حتى لا تنساه، وتدوين الملاحظات يعد من أكثر الطرق فاعلية لاحتلال موقع هادئ من السيطرة الأقل من اللازم، ويمكنك أن تقوم بنجاح بتكييف هذا الأسلوب ليتناسب مع التفاعلات مع الأقران والرؤساء بالمثل (ويستجيب الرؤساء تحديداً استجابة جيدة إلى عملية تدوين كل ما يقولونه).

ويمكن لرجال الأعمال في الظروف غير المتعلقة بالمبيعات أن يحققوا استفادة فورية من هذه الفكرة، إن تدوين الملاحظات أثناء حديث الشخص الآخر قد يبدو أمراً ذا تقنية منخفضة، لكنه يتميز بمميزات مهمة، منها:

- لا يتطلب ممارسة، بل القليل منها.
- يدفع الطرف الآخر للاستمرار.
- يمنحك شيئا تفعله أثناء تلك الوقفات المحرجة التى تحدث أثناء الكلام.
- يمكنه أن يوجهك نحو النقاط والحقائق الرئيسية، ويترك لديك نسخة واضحة لتلك الحقائق.
- يضعك في الوضع المثالي لاقتراح ما يمكن أن يحدث فيما بعد كنتيجة للمعلومات التى جمعتها.

عندما يساورك الشك تظاهر بالإنصات:

إن الإنصات بطبيعة الحال يعني شيئاً أكثر من مجرد السكوت، ولكن في بعض الأحيان نجد أن السكوت يعتبر موقعاً طيباً نبدأ منه.

ومن النادر أن تواجه موقفاً لا تستطيع فيه تكييف الأساليب التى ذكرتها تواً لتتناسب مع الشخص الذي تتكلم معه، ومع ذلك فقد تجد نفسك في وقت من اليوم قد أوشك صبرك أن ينفد، وإذا ما كان عليك أن تكتشف المزيد بشأن محادثك، ولكنك تجد نفسك في إطار عقلي لا يرجح حصوله على نتائج طيبة من أي واحدة من هذه الطرق الست، فعليك ببساطة أن تتظاهر بذلك، ألق بالكرة إلى محدثك، وقف بعيداً وراقب ما يحدث، لا تحاول فعل أي شيء، والزم الهدوء للحظة.

وإذا ما أخفق كل شيء آخر فعليك ببساطة أن تسأل محدثك عن رأيه في سؤال لا أذى من ورائه، ثم تتوقف عن الكلام، وبالتبادل فإذا ما كان الشخص الذي تتكلم معه لا يحتاج إلى أي تشجيع عندما يتعلق الأمر بتقديم النصح أو عرض الآراء، فلتترك الشخص الآخر يتكلم إليك لبعض الوقت دون أن تقاطعه.

إن هدفك يتمثل في معرفة عقلية ذلك الشخص وحاجاته، وذلك لا يمكن أن يحدث إذا ما كنت متمسكاً بمسألة اللحظة، لذلك فلا تتنازل عن أي محاولة لممارسة السيطرة على الحوار لمدة دقيقة على سبيل المثال، إن الوقت قد يبدو طويلاً في البداية، لكنه ليس كذلك، وانظر ما الذي يخرج به محدثك.

سئل الإخبارى الأمريكى الشهير (دافيد برينكلى) ذات مرة عن سر إجرائه لحوارات خلابة مع كبار صانعي الأخبار في برنامجه الذي يعرض صباح يوم الأحد، فأجاب (برينكلى):

"إننى أبدا بالاعتراف بأن أي شخص يشارك في البرنامج لا يفعل ذلك دون استعداد، إنهم دائماً ما يكون لديهم رسالة من نوع ما قاموا بممارستها، هذه الرسالة هي التي يريدون توصيلها للجمهور من المشاهدين، لذلك فبدلاً من تحديدهم أو تقييدهم أو منعهم من التعبير عن وجهة نظرهم، فإننى أوجه إليهم مباشرة سؤالاً يسمح لهم بتوصيل أي شيء مارسوه، وحالما أدعهم يلقون بكلمتهم، فإنه يصبح بمقدورهم الاسترخاء لأنهم قاموا بعملهم، ويمكننا بعد ذلك الانتقال إلى قضايا أخرى".

إن هذا الدخول الذي اعتاده "برينكلى" - وهو أن يدع ضيوفه يتكلمون قبل أن يتطرق لمحتويات جدول أعماله- يعد مدخلاً ممتازاً لتضعه في اعتبارك إذا حاولت جمع الخيوط لفهم تركيب شخصية محادثك.

تحديد عقلية الآخر:

بمجرد أن تأخذ وقتا للإنصات إلى محادثك باهتمام، فإنك سوف تبدأ في ملاحظة تلميحات تقودك لعمل تقييم دقيق لعقلية الغريزة الأولى لدى الشخص، وهذا لن يتأتى على الفور، لكنه سيحدث قطعاً، وبالممارسة فإنك ستكون قادراً على تطوير لمحة صادقة عن حياة الشخص بعد دقائق قليلة من النقاش.

وبالنسبة لنوعية الملاحظات التي ينبغي أن تتجه لسماعها، وما تشير إليه من عقليات، إليك بعض الأمثلة:

1- **عبارات من نوع:**

"يمكننى الانتهاء من هذا يوم السبت القادم، وذلك إذا ما كان بمقدوري تخطيط وقت عملي فيه دون إزعاج".

"ستتطلب مني وقتاً أطول لشرحها مقارنة بالوقت اللازم لأدائها".

"إنك تعلم ما يقولون: إذا كنت تريد عمل شيء كما يجب فعليك عمله بنفسك".

"لقد انتهيت منها تقريباً، وأظن أنني سأسهر عليها هذه الليلة".

"لا يمكننى الكلام الآن، فنحن نواجه هنا وقتاً حرجاً".

"إن الهاتف لا يكف عن الرنين عندما أكون مقيداً بعمل مهم".

"إننى لا أعلم لم يكلف نفسه عناء كثيراً في الانتهاء من هذا العمل، فهو لا يحتاج كل هذا الجهد".

إذا سمعت مثل هذه العبارات، فأنت تتعامل مع "مقاتل منفرد".

2- **عبارات من نوع:**

"لقد وجدت مشكلة".

"ستحتاج إلى إعادة تصميم شيء ما هنا من أجلنا".

"ماذا يحدث لو استخدمها أحدهم بهذه الطريقة؟".

"هذا كله غير سليم، لابد أن هناك خطأ في عملية التصنيع".

"ثمة خطأ مطبعي جسيم".

"هذه الأرقام تبدو غير معقولة".

إذا سمعت مثل هذه العبارات، فأنت تتعامل مع أحد "القناصة".

3- **عبارات من نوع:**

"لو أننا نفعل هذا لمدة ساعة كل أسبوع فإننا لن نتأخر".

"هل بدأت استخدام هذا بعد؟".

"لقد أعددت صيغة سوف تساعدنا على الاطلاع على كل شيء".

"فكرة شيقة، هل ألقى قسم المحاسبة نظرة على هذا ؟".

"دعنى أضمن ذلك في قائمتى".

"فلندخل كل هذه الأرقام في الجدول الإلكتروني، ونرى كيف يبدو الأمر بعد عامين".

إذا سمعت مثل هذه العبارات، فأنت تتعامل مع أحد "الأساتذة".

4- **عبارات من نوع:**

"يمكننا فعل ذلك".

"يمكن لرجالي عمل المعجزات بهذا الشأن".

"لقد تحملنا عبء أعمال أكثر مشقة".

"مشروع ضخم في الطريق إلينا أيها الرجال".

"أعرف أنك تستطيع النجاح في هذا".

"دعنا نريهم أننا أفضل قسم في الشركة".

"إن الخطأ خطأي، فقد كان يجب أن أطلب منه الانتباه لذلك".

"لا يمكننى أن أخبرهم بذلك، فهو سوف يحطم معنوياتهم".

إذا سمعت مثل هذه العبارات، فأنت تتعامل مع أحد "قادة التشجيع".

التقمص:

إن عملية التقمص هي مجرد معرفة عقلية محادثك والقيام بمحاولة عرض رسالتك بطريقة تتكامل مع الميل المسبق له وعدم تحديه، فهذا الأسلوب يعتبر بمثابة طريقة مطلعة ومركزة للغاية لإخراج أفضل ما لدى محادثك.

وقد أصبح الكثير من تفاعلاتنا غير المثمرة - سواء في العمل أو المنزل- متوتراً؛ لأن الناس يبعثون رسائل يتم ترميزها بلغة المرسل وليس لغة المتلقى، ومن خلال معرفة عقلية الشخص المحتملة في تفسير رسالتك الأساسية وتغيير رسالتك بناءً على ذلك، فإنك بذلك تمتص الكثير من الضغط الواقع على الشخص الآخر، وتفتح الطريق نحو إجراء حوارات منسجمة.

إن التقمص يعني بذل الجهد لرؤية إحدى المشكلات أو القضايا أو التحديات كما سيراها أحد الأشخاص في مجموعة معينة، وتغيير تأكيد رسالة المرء وفقاً لذلك.

إرشادات تناسب تقمص كل عقلية:

1- عند التعامل مع المقاتل المنفرد، عليك صياغة القضايا بلغة المواعيد النهائية، وبالنظر إلى قدرة محادثك على استعراض المثابرة والجهد المستمر لتحقيق هدف مهم.

2- عند التعامل مع أحد القناصة، عليك صياغة القضايا بلغة الأخطاء، وبلغة الحل المبكر للمشكلات، ويرجع ذلك إلى براعة محدثك في التقاط التفاصيل الفنية.

3- عند التعامل مع أحد الأساتذة، فعليك صياغة القضايا بلغة الأنظمة والإجراءات وقوائم الفحص، وبالنظر إلى قدرة محدثك على تنفيذ الحلول التى تخدم المجموعات.

4- عند التعامل مع أحد قادة التشجيع، فعليك صياغة القضايا بلغة التحديات الوشيكة التى لا يمكن مواجهتها إلا بالاتحاد كفريق، وبالنظر إلى قدرة محادثك على إخراج أفضل ما لدى الناس.

هذه هي الأساليب الأربعة للمحاكاة، ومثلما يمكنك أن تتصور، فإن لهذه الأساليب آلاف من التطبيقات الممكنة، وهو أمر قائم على تفاصيل الموقف الذي بين يديك، وفي مكان لاحق سوف نلقى نظرة على بعض الأشكال الأكثر أهمية.

تقمص ولكن لا تكن كالببغاء:

من الواجب أن أؤكد هنا أن التقمص لا يعني التقليد الببغاوي لأسلوب المحدث، في الكلام أو الإيماءات أو لغة الجسد، إنما هو عملية مستمرة من صوغ أي قضية تحت المناقشة باللغة التي يرجح أن تثير حماس الشخص الآخر، وتلقى قبوله.

ثمة ملحوظة أخيرة بشأن قضية الإنصان، فبغض النظر عن النتائج التي تتوصل إليها بخصوص عقلية محدثك أو حاجته الدافعة، فإنه ينبغى عليك - إذا أمكن ذلك- أن تهتم بملاحظة أي تعليق أو مزحة أو ملحوظة ملفتة للنظر تصدر عن محادثك، حاول أكثر فحتى الأشخاص المملين يتمكنون من الخروج بشيء شيق من حين لآخر.

وعندما تسنح لك الفرصة عليك أن تدون بسرعة التعليق الشيق الذي أدلى به الشخص، وعندما تجد نفسك وجها لوجه مع الشخص مرة أخرى، فإنك حينئذ تستطيع تضمين التعليق في المحادثة بطريقة المجاملة:

"أما ما يخص الحفاظ على ارتفاع مستوى الجودة لدينا، فإنك تعلم أننى كنت أفكر بالأمس فيما قلت بشأن أهمية المراجعة الدقيقة لتصميماتنا، ذلك كان هو الهدف تماماً، وإننى أحاول وضعها في الاعتبار فيما يخص عملى منذ ذلك الحين".

إن اقتباس تعليقات محادثك بهذه الطريقة يعد أسلوباً فعالاً لكسب الحلفاء، ما دام ما تقول يعكس مشاعر حقيقية، ولا يفهم على أنه تملق سافر، فهو يثبت للناس أنك تعير حقاً اهتمامك لهم، وذلك على خلاف معظم النوعيات المنشغلة التي يقابلونها يوماً بعد يوم، وهو يثبت لهم أنك قادر تماماً على التعرف على الذكاء الحقيقي عندما تراه.

***

الفصل العاشر

إتقان مهارات القيادة

لقد تعلمت الآن طرقاً عديدة من الممكن أن تساعدك في الحصول على نتائج الذين تتفاعل معهم بانتظام، إن معرفة كيفية تطبيق هذه الأفكار ليست دستوراً متبعاً بقدر ما هي عملية شحذ للرغبات السوية على مدار الوقت، وتطويراً منتظماً لطريقتك في التعامل، إذا قررت تحسين طريقتك في التفاعل مع الناس على مستوى حرفي، وآمنت بأن إتقان هذا الفن هو اتجاه أبدى أكثر منه نتيجة نهائية، ستجد أن الناس قد بدأوا في النظر إليك كمصدر للنصائح والأفكار الملهمة، بمعنى آخر، بهذا التصميم على التحسن المتواصل في طرق تفاعلك مع الناس، فأنت تطور من نفسك كقائد.

التوظيف الدائم للذكاء الاجتماعي:

إن العمل بشكل مؤثر على الآخرين يعني الانتباه إليهم وإلى علاقاتهم المتبادلة والعمل سوياً لتحقيق نتائج مرضية متبادلة، إن الخطوة البسيطة التي يتخذها الفرد باتجاه جذب انتباه كل إلى الآخر ربما تبدو مهارة أساسية للاتصال، وهي بالفعل كذلك، ولكن لابد له من تطبيقها بشكل متناسب مع الأطر قدر الإمكان، مع اهتمامات كبيرة بدورك في تحسين مستوى ومواصفات هذا الانتباه، إن الطريقة لا تخلصك من الصعوبات التى تواجهها في الموقف المعنى فحسب، بل تسرع كذلك من ظهورك كقائد داخل الإدارة.

لقد تعلمت أربعاً من قدراتك العقلية التي سوف تساعدك في احتياجك للآخرين داخل الإدارة، كما تعلمت طرقا خاصة للاستفادة من بعض المواقف، وبما أنك بدأت في تطبيق الأفكار التى تعلمتها، تذكر أن كل تفاعل مع شخص آخر لابد أن يبدأ بانتباه كامل ومناسب، بالطبع هو أمر سهل أن تقبل فكرة في شكلها النظري عن تنفيذها ممارسة، ولكن هناك حقيقة راسخة تقول بأن تعلّم كيفية تنفيذ هذه الفكرة هي عادة يهتم القادة الناجحون بصقلها.

إن الانتباه الكامل هو السمة المميزة التي سوف تساعدك على الحصول على أفضل شيء من الآخرين، وسوف تساعدك على وضع المعلومات الجديدة بين أطراف أصابعك، وتساعدك على تقييم المواقف الجديدة التى تواجهها، إن الانتباه الكامل والإنصات الفعلي هو خطوة تمهيدية لكل فكرة فعلية قد صادفتك في هذا الكتاب.

إن السيطرة على المقدرة الخاصة في توفيق أوضاع الآخرين بطريقة تفيدك من الناحيتين هو أمر لا يتم بين عشية وضحاها، ولكنه أمر يحتاج إلى أن تمارسه بنفسك لكي تتعلمه وتتقنه مع الأيام.

أربع خطوات لتحسين قدراتك القيادية:

إن لفت الانتباه العادي إلى الآخرين هو أحد طرفي المعادلة، ولفت الانتباه إلى شخصك هو الطرف الآخر.

وإليك أربعاً من الأفكار البسيطة السليمة، وهي أفكار ربما تبدو بسيطة عن بعد وكلها أفكار يسهل تضمينها في روتينك اليومي، لكنها تستطيع أن يكون لها أثر شديد على المدى الطويل لعمل توازن وتحسن فعلي لأي منطقة.

وتلك الأفكار الأربع المخصصة للكفاءة الشخصية أعتقد أنها سوف تساعدك في التعامل بطريقة خاصة مع فن الاعتناء بالحصول على أفضل ما في داخلك، كذلك تساعدك في تنشئة نفسك، آمل أنك توافق معي على أن الاعتناء بالكفاءة اليومية "الصالح العام" كما سأوضح، هو ضرورة أساسية للحصول على أفضل نتيجة مع أولئك الذين تتعامل معهم.

1- عليك بتخصيص عشر دقائق في بداية أو نهاية كل يوم لتقييم الجهود التى بذلت في اليوم الماضي، عليك بأخذ هذا الوقت لمراجعة أحداث اليوم عن قرب، وأفضّل فعل ذلك في الصباح الباكر، لكن بعض الناس يجدون في تأخيرها لآخر النهار فائدة أكبر.
ما الذي تحقق؟ وما الذي لم يتحقق؟ ما هي الأولويات التى تغيرت منذ آخر مرة أعددت فيها قائمة بالأعمال الواجب القيام بها؟ ما هي الدروس المستفادة من الخبرات الإيجابية؟ ما هي الخطوات التي من الممكن أن تخطوها في المرة القادمة هو موقف يشبه آخر لم ينجز بطريقة طيبة؟

2- حدد الدوائر السلبية التي تجد نفسك دائم الانغماس فيها لكي تتعرف عليهم أو تعوضهم عند تحقيقهم في المرة القادمة. إنني أتحدث هنا عن التعرف على هذه

الدوائر وليس تنميتها - وهذا يبدو أمراً صعباً على أية حال- لكـل منـا دوائـره العاطفية التي تقحم نفسها خلال اليوم، وهي دوائر من النوع الذي يؤثر على استيعابنا للأشياء من حولنا، ما نوع العادات غـير المنتجـة التـي تنشـأ كنتيجـة لهـذه الـدوائر؟ لقـد وجـدت عـن نـفسي أن عـلى أن آخـذ في الاعتبـار بعـض التغييرات الساخرة التى من الممكن التنبؤ بها والتى تتسـلل إلى وجهـة نظـرى بين الساعة الرابعة والسادسة من مساء كل يوم، أعتقد أن هـذا توقيـت تبـدو فيه الأشياء أكثر صعوبة وتعقيداً من حقيقتهـا في الواقـع، وهـو أيضـاً توقيـت يبدو فيه نقدى الموجز للأشياء غير مؤثر بشكل كامل.

وبناء على هذا فقد تعلمت ألا أتخذ قرارات مهمة خلال هذه الفـترة، وكـذلك تعلمت ألا أجتمع مع الآخرين خلال هذه الفترة، وإذا كان الاجتماع في فترة ما بعـد الظهـيرة لا مفـر منـه، فلابـد أن أقـوم بجهـد واضـح كي أجعـل الأحكـام السريعة والعامة الصادرة مني تبدو ضئيلة.

هذا هو أسلوبي، فماذا عنك؟ أحياناً تبدو أخطاؤنا الفادحة من الممكن تجنبها، وأن الفرص التي تبدو مثيرة من الممكن زيادتها إذا كان لدينا الوقـت في تعلـم شيء عن أكثر أساليبنا شيوعاً، وأن نعمل بـذكاء عنـدما نلاحـظ أنهـم بـدأوا في التأثير.

3- احتفظ بمذكرتك الشخصية في متناول يدك دوماً، عنـد القيـام بتسـجيل الكثـير من الملاحظات عن نظراتك الثاقبة، فأنت تعمق من الإحسـاس بالثقـة لـديك، ومن خبرتك، ومن مستوى ملاحظتك، وكذلك من قـدرتك عـلى إصـدار أحكـام رشيدة، بمعنى آخر قدرتك على النجاح عندما يحين الوقت لقول يصبح عنـدما تراها يصبح، اجعل من عـادة تـدوين المـذكرات عـن رؤيتـك المسـتنيرة قريبـة الصلة بمجال خبرتك، كي تتعلم استخدام نظام التدوين.

لست مطالباً بتطبيق كل فكرة قمت بتدوينها في المذكرة، ولكن لابد أن يكـون بديلاً مؤكداً عادة تسجيل كل فكرة.

4- اعرف الوقت الذي تصل فيه الأمـور إلى ذروتهـا، والوقـت التـي تسـتريح فيـه لتواصل جهـودك في اليـوم التـالي، بـالطبع إن المواعيـد النهائيـة هـي المواعيـد النهائية ولكن من المهم أن تدرك أنك مازلت تعمل بمستواك المتفائل.

هنـاك وقـت لـلسرور بمـا أنجـزه الآخـرون إذا أوليـت اهتمامـاً كبـيراً لعملـك ولتفاعلك مع الآخرين، ستتعلم الإشارات المحذرة التى تنبهك بذكاء إلى الوقت الذي تحاول فيه أن تتوقف عن إجبـار الأشـياء، الشيء الـذي يمكـن أن ينبثـق نتيجة لهذه النقطة هو العمل الـذي يكـون أقـل مـن الجهـد المبـذول، ولـيس صراعاً متكرراً وغير لازم لتعاملك مع الآخرين.

مراجعة الأهداف:

معظـم هـذه الأفكـار قابلـة للتطبيـق مـع المشـكلات الفوريـة والملحـة، وهـي المشكلات التي تستدعي انتباهنا بشـكل مثير عنـدما نصـل إلى عملنـا في الصـباح، لـيكن في معلومـك أن عـلى القائـد أن يـتعلم التفكـير في المشـكلات التـي تتطلـب حساسية في الانتباه طوال الوقت.

يمكنك أن تعدل من قدرتك العقلية في حل أزمة تستغرق وقتـاً قصـيراً إلى قـدرة عقلية قيادية طويلـة المـدى، وذلـك عـن طريـق تحريـك قـدراتك بانتظـام باتجـاه الأهداف الرئيسية من خلال تقيـيم ذاتي محـدد المـدة، ومـن خـلال سـؤال نفسـك أسئلة مهمة خلال هذه الفترات من التقييم الذاتي، وإجابتها بكل أمانة.

عليك برسم خطة طويلة المدى الآن لتقييم الأهداف، بالرغم من عـدم شـعورك بالراحة مع جدول - مخطط - آخر، يفضل في البداية مرة كل شهرين، من علامـات الاستفهام التى يجب أن تجيب عليها:

1- هل أنا مستمع جيد الآن عما كنت قبل سـتين يومـا؟ إذا لم تكـن كـذلك فمـن المحتمل أن عليك فعل نوع من كسر الروتين خلال تفاعلك مع الآخـرين، ربمـا سوف تقدر - بعد مراجعة فصل الاستماع الجيد- أن تضع قاعدة خاصة، وهي قاعدة تتطلب منك أن تسأل ثلاثة أسئلة مناسـبة قبـل أن تقـدم أي اقـتراح في هذا العمل.

2- هل قمت بتكوين روابط عميقة مـع أنـاس آخـرين داخـل الإدارة عـلى مـدى الستين يوماً الأخيرة؟ إذا كنـت لم تفعـل فـإن عليـك أن تراجـع نفسـك وتضـع مخططاً لصنع كم من العلاقات مع هؤلاء.

3- هل قمت بتحسين علاقاتي مع الناس خارج الإدارة على مدى الستين يوماً الأخيرة؟ هل أشعر براحة أكبر في الحصول على التأييد من هؤلاء الناس؟ هل تفاعلي مع العميل على قدم راسخة مثلما كان منذ شهرين؟ وهل انعكس هذا على مستوى العمل في الإدارة؟

4- هل أنجزت تقدماً باتجاه أهدافي الرئيسية خلال هذه الفترة؟ هذه الأهداف ربما تشتمل على تكملة ناجحة لمشروعات محددة، أو تحقيق أهدافك من عائدات المبيعات، أو خطوات تخطوها باتجاه النواحي الشخصية أو الروحية أو التطور الوظيفي، لو أن هدفاً معيناً كنت تعتبره مهما لم يتم تناوله خلال الستين يوماً الماضية، فعليك مراجعة أولوياتك اليومية.

الشخص الذي ينجز كل الأعمال:

إن اكتسابك لسمعة "الشخص الذي ينجز كل ما يسند إليه من عمل" وتظهر أنك قادر على تحقيق النتائج دون اللجوء إلى المناورة أو استغلال الآخرين، فهذه طرق رائعة لتحسين مستقبلك الوظيفي، آمل أن تساعدك الأفكار التي تعلمتها في هذا الكتاب في الفوز بهذه السمعة.

إذا تمكن تفاعلك مع الآخرين من إشعارهم بشعور طيب تجاه بعضهم البعض وتجاه الإدارة التي يعملون فيها عن ذى قبل، ألق نظرة على موقف معين، إذا كان وجودك عاملا مهدئًا أكثر منه عاملاً مستقطباً خلال الأوقات العصيبة، إذا كانت نصيحتك حول إدارة العلاقات بين الآخرين في الإدارة تتمتع برواج دائم وحرية في قبولها، إذا أضفت شيئاً من القيمة إلى اليوم الذي تقوم فيه بالاتصال مع كل شخص، إذا كانت هذه المعالم معك تضيئ لك طريق النجاح خلال مطالب متعددة لوظيفتك، ثم إصرارك على فهمك فن ومهارة التعامل مع الناس - الذكاء الاجتماعى - فهماً كاملاً، فإن كليهما يعمل لأجلك ولأجل من يعمل معك.

***

الختام

معالم النجاح الاجتماعي

يقول "ديل كارنيجى" : "إن التعبير الذي يرسمه المرء على وجهه أهـم بمراحـل من الملابس التى يرتديها".

إذا طبقت كل ما تعلمته في هذا الكتاب، فإنك سوف تتمكن تلقائياً مـن إقامـة علاقات اجتماعية ناجحة، وسنبدأ هنا بدراسة رائعة تصور ذلك المشـهد مـن خـلال إضفاء بعض الرؤى الجديدة على طبيعة العلاقات الاجتماعية.

كما أننا سوف نلخص الخصائص الرئيسية للذكاء الاجتماعي، ونـذكر مثـالاً رائعـاً لأحد نجوم الذكاء الاجتماعي.

نهاية افتراض كريه:

اتفق الباحثون والعامة لعدة قرون على حقيقة كريهة مفادهـا أن السـبب وراء تعاوننا كبشر هو الحرص على المصلحة الشخصية، وهذا ما اتفق عليه أيضاً مؤسسو علم الاجتماع.

أما الآن فقد ظهرت - لحسن الحظ - صورة مركبة وأكثر تطوراً وإيجابية، وذلـك نتيجة دراسات حديثة.

حيث قام عالم أصول الأجناس البشرية "جوزيف هنريك" من جامعة "ميتشجن" بالاشتراك مع زميله "روبرت بويد" بجامعة "كاليفورنيا" بدراسة السلوك الاجتماعـي والثقافة الاجتماعية بين البشر، وقد توصلا إلى نتيجـة مدهشـة: وهـي أن التعـاون ليس نتيجة للأنانية، بل إنه نتيجة عاملين مـن عوامـل الميـول الذهنيـة، وطبقـاً لمـا ذكره "هنريك":

فإن هناك عاملين من عوامل علم النفس البشري الذين نعرفهما: أحدهما يقـول إن الناس يميلون إلى تقليد الأغلبية، والعامل الآخر يقول إن الناس يميلون إلى تقليد الفرد الأكثر نجاحاً.

وما يمكننا قوله هو أنه بسبب اعتماد البشر على تقليد الشخص الناجح وكـذلك الأغلبية، فإن هذا الأمر يخلق نقطة توازن راسـخة للتعـاون التـي لـن توجـد إذا لم تتوافر هاتان الآليتان الثقافيتان.

ويؤدي هذا التقليد المزدوج إلى التعاظم الإيجابي للنجاح، فالتعاون يؤدي إلى زيادة احتمال توفير المزيد من الطعام ورعاية صحية أفضل والمزيد من الإبداع والطاقة العامة، ومن ثم زيادة قوة النمو الاقتصادي للمجتمع ككل.

وسوف يقدر الآخرون هذا النجاح المتعاظم، وسيرغبون هم أنفسهم في تقليد المجموعة الناجحة والأفراد الناجحين داخل تلك المجموعة، وعندما يبدأ عدد كاف من أفراد المجموعات الأخرى في تقليد أفراد المجموعة الناجحة، فتصبح المجموعات التي لا تتمتع بالذكاء الاجتماعي متمتعة بهذا النوع من الذكاء، وستجني عندئذ نفس الثمار التي جنتها من قبل المجموعة الأصلية الناجحة التي تتمتع بالذكاء الاجتماعي.

بل إن الأكثر من ذلك هو أن "هنريك" يشير إلى أننا ربما نكون أكثر الكائنات الحية ميلاً إلى الاختلاط الاجتماعي، حيث يقول: "يتعاون البشر في مجموعات أكبر، فمثلاً عندما يذهب البشر إلى الحرب فسيتعاونون مع أعداد كبيرة من الأفراد الذين لا تربطهم بهم أية علاقة، وربما لا يرونهم مرة أخرى".

وإذا ما فكرنا في الأمر فسنجد أن أحد الإنجازات الاجتماعية التى ربما تميزنا عن باقي الكائنات الحية الأخرى هو الأصطفاف في صف واحد، وبدون تعاون الغرباء فإنه سينفرط عقد هذا الصف وستعم الفوضى.

فكر بكامل قواك العقلية:

يقوم العديد منا - بغير وعي- بالتصرف كأنصاف عقلاء في المواقف الاجتماعية، وذلك باستخدام نصف المهارات الاجتماعية والفكرية الموجودة في المخ، وقد تكون سمعت عن نموذج "نصف المخ الأيسر أو نصف المخ الأيمن" والذي يوضح أننا نمتلك مجموعتين رئيسيتين من المهارات الفكرية أو الاجتماعية المقسمة على شطري المخ.

النصف الأيمن للمخ:

التكرار النظامي للعمليات أو الأحداث.

- الوعى بالمكان.

- الخيال.
- أحلام اليقظة.
- الألوان.
- الوعى الشامل.

النصف الأيسر للمخ:

- الكلمات.
- المنطق.
- الأرقام.
- تتابع الأحداث.
- التحليل.
- القوائم.

وبسبب التأكيد لمدة قرن من الزمان على النصف الأيسر من المخ - المهارات التحليلية- فقد كنا نميل إلى السيطرة على معاملاتنا الاجتماعية باستخدام الكلمات والمنطق والأرقام والتحليل والتخطيط.

وفعلنا ذلك على حساب النصف الأيمن للمخ - المهارات البديهية- لقد كان هذا إلى حد ما هو الفخ الذي وقعت فيه في المراحل الأولى من نمو الذكاء الاجتماعي.

عليك فقط أن تتخيل أنك تقضي أمسية كاملة مع مجموعة من الأشخاص الذين يستخدمون مهارات النصف الأيسر فقط من المخ، فما الكلمة التي يمكنها أن تصف مثل هذه الأمسية ؟ مملة.

ثم تخيل قضاء أمسية مع مجموعة من الأصدقاء يستخدمون مهارات النصف الأيمن من المخ فقط، قد تستمتع بالكثير من المتعة فيها، لكنها حتما سوف تكون فوضوية، فغالباً لن يكون هناك حوار أو نظام في سماع الموسيقى، أو تسلسل للأحداث، وسوف يتحول مسرح الأحداث إلى مكان خرب.

وباستخدام نصف مهاراتهم الذهنية فقط، فإن أصدقاءك الخياليين يستخدمون في الحقيقة أقل من نصف مهاراتهم التكاملية، وذلك لأن أفضل استخدام لمهارات النصفين الأيسر والأيمن للمخ هو استخدامهما معاً، حيث يخلقان آثاراً متضاعفة ومتعاونة، ويخرجان أفضل ما لدى نصفي المخ.

الأشخاص الذين يتسمون بالنجاح الاجتماعي يستخدمون كل طاقاتهم العقلية الاستثنائية عند التفاعل مع الآخرين، كما يستخدمون الخيال والتخطيط - مثلاً - في وقت واحد لإبداء الاهتمام بالآخرين وتسلية أصدقائهم وأصحابهم والتسرية عنهم.

فحاول أن تتأكد من استخدامك كل مهاراتك الذهنية باستخدام كامل قواك العقلية، وبهذه الطريقة ستعجب بالقوة العقلية الكاملة لأصحابك.

الصفات المميزة للذكاء الاجتماعى:

إذن فإن الصفات والخصائص التى تميز الذكاء الاجتماعى هي:

1- الثقة بأنك تتصرف على سجيتك.
2- فهم الحياة، ومعرفة الوجهة التى تسير فيها.
3- الاهتمام الدائم بالآخرين.
4- احترام الآخرين.
5- التعاطف والقدرة على قراءة لغة الجسد واستخدامها للقيام بهذا الأمر.
6- معرفة الوقت المناسب للكلام أو الاستماع الجيد.
7- التوجه الإيجابي.

وقد تجلت جميع هذه الخصائص في نجمة الذكاء الاجتماعي "أوبرا وينفرى".

"أوبرا وينفرى" سيدة أعمال وحاصلة على جائزة أحسن ممثلة، كما أنها مذيعة لأفضل برنامج حواري في الولايات المتحدة، وتعد إلى جانب ذلك واحدة من أشهر نساء العالم وأكثرهن تأثيراً، ويشاهد عشرات الملايين من البشر في العديد من دول العالم برنامجها التليفزيوني الذي يتميز بأسلوبه الاجتماعي المحبب.

ويعود الفضل في النجاح الاستثنائى لـ "أوبرا وينفرى" إلى تعاطفها الغريزى مع جماهيرها، وأمانتها الشخصية، وتوجهاتها الإيجابية في مواجهة المحن، كما يشجع الأسلوب الحواري للبرنامج على المشاركة بالمشاعر والعواطف والتجارب، وكما قال أحد المشاركين في البرنامج: "تجعل" أوبرا "الناس يبدون الاهتمام لأنها تهتم بهم".

أظن أن هذا المثال لا يحتاج إلى تعليق، لقد جنت "أوبرا وينفرى" أفضل ثمار قوة الذكاء الاجتماعي، وأنا أدعوك الآن لتجنى ثمارك أنت أيضاً.

***

المصادر والمراجع

* فن ومهارة التعامل مع الناس (أندرو نودبوروف)، مكتبة جرير، لبنان، طبعة 2007.

* الذكاء الاجتماعي (كارل آلبريخت)، مكتبة جرير، لبنان، طبعة 2008.

* قوة الذكاء الاجتماعي (توني بوزان)، مكتبة جرير، لبنان، طبعة 2009.

* دع القلق وابدأ الحياة (ديل كارينجي)، دار الكنوز، مصر، طبعة 2009.

الفهرس

كلمة الناشر

"تنمية واستغلال مهارات الذكاء الاجتماعي" كتاب يقودك إلى نوع جديد من المعرفة، فبالرغم من قدم مصطلح الذكاء الاجتماعي، إلا أنه لم يأخذ طابعه العملي إلا في السنوات الأخيرة .. يعرض الكتاب لمكونات الذكاء الاجتماعي بشكل مبسط، من خلال التركيز على عناصر مثل التعاطف والحضور والاستماع الجيد، وعلى بعض القيم التي تعمق الذكاء الاجتماعي مثل الصدق والشجاعة .. كل ذلك مختوم برؤية شاملة للنموذج الذي نود أن يتحقق فيك - عزيزي القارئ - نموذج الشخص الذي يمتلك الذكاء الاجتماعي.

الناشر


9 786500 134605

EL-SHERIF MASS

١٦٦ ش محمد فريد - الدور الثالث - وسط البلد - القاهرة

مطابع روز اليوسف